ВЛАДИСЛАВ ВАВИЛОВ
МЕДИЦИНСКИЙ АДМИНИСТРАТОР

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

«Медицинский администратор» – это действительно качественное настольное пособие, как для начинающих администраторов, так и для тех, кто уже имеет опыт работы в данной сфере. Не смотря на название «Медицинский администратор», содержание этой книги и рекомендации, которые приведены в ней, применимы как в медучреждениях, так и в салонах красоты, ведь и в первом и во втором случае клиент приходит за решением своей проблемы, и в том и в ином случае клиент в первую очередь имеет дело с администратором.

«Медицинский администратор» – это настольная книга грамотных администраторов, которая помогает улучшить качество обслуживания пациентов, которые благодаря сервису и правильной работе администраторов, становятся постоянными клиентами.

- Владислав Вавилов
  - ○
  - ○
  - ○ Вступление
  - ○ Раздел 1. Роль администратора в структуре медицинского учреждения
    - ■
    - ■ Профессиональные требования, умения, навыки и качества, необходимые для администратора
      - ■
      - ■ Требования к внешним данным и внешнему виду
      - ■ Умения и навыки
    - ■ Деловой этикет
    - ■ Правила делового общения
      - ■ Телефонный разговор
      - ■ Приветствие и встреча пациента
      - ■ Выявление потребности
    - ■ Презентация
      - ■
      - ■ Виды презентаций
      - ■ Техники презентаций
    - ■ Особенности делового диалога
  - ○ Раздел 2. Организация эффективной работы
    - ■
    - ■ Функции и должностные обязанности

- Раздел 3. Особенности ведения телефонных переговоров
  -
  - Общие правила
  - Структура ответа на звонок в клинику
  - Заявление о необходимости консультации
  - Выражения, которых следует избегать
  - Общение по e-mail и с помощью других средств связи
  - 10 правил пристойного поведения в социальных сетях
- Раздел 4. Коммуникации с пациентами и сотрудниками медицинского учреждения. Язык жестов
  -
  - Мимические признаки эмоционального состояния
  - Жесты и позы, выражающие позицию человека в общении
- Раздел 5. Правовые взаимоотношения с пациентами и их представителями
  - Характеристика медико-правовых и иных документов, необходимых для обеспечения медицинской практики
  - Особенности информирования пациентов об услугах медучреждения и предстоящих медицинских вмешательствах
  - Оформление «Уголка потребителя»
- Раздел 6. Сервис в медицинских учреждениях
  -
  - Что такое сервис?
  - Клиенториентированность как способ вдохновить
  - Национальные черты, которые плохо влияют на сервис
  - Правила грамотной работы администратора медицинского учреждения
  - Сервис «нужды», а не «желания»
  - Улыбайтесь! Улыбка – зеркало души!
  - Клиенты любят те компании, которые любят клиентов
  - Внедрение – контроль – измерение
  - Работа командой – командная медицина
  - Единое видение качественного сервиса
  - Директор – пример для подражания в плане

- сервиса
    - Необходимо соблюдать вечную молодость
- Раздел 7. Специфика работы со сложными группами пациентов и посетителей
    - «VIP» – пациенты
    - Типичные болезни богатых людей
    - Основные преимущества и опасности при обслуживании VIP-пациентов
    - Мероприятия для предоставления услуги качества экстра-класса
    - Типы поведения пациентов
    - Модели поведения персонала с пациентами
    - Особенности продаж медицинских услуг VIP-клиентам
    - Встречи с иностранцами
- Раздел 8. Тактика поведения в конфликтных ситуациях
    - Причины и типы конфликтных ситуаций в медицинских учреждениях
        - Методы эффективного разрешения конфликтных ситуаций
    - Пять типов конфликтных личностей
    - Эффективные и неэффективные стратегии поведения в конфликте
    - Алгоритм поведения в конфликте с клиентом
    - Алгоритм эффективного взаимодействия с конфликтными клиентами
    - Пример использования алгоритма эффективного взаимодействия с конфликтными клиентами
    - Предотвращение конфликтных ситуаций
    - Тактика поведения при конфликте
    - Практические рекомендации по поведению в конфликтной ситуации:
- Раздел 9. Стресс у сотрудников медучреждений
    -
    - Основные симптомы эмоционального выгорания
    - Рекомендации по профилактике стресса
- Раздел 10. Что такое проверка на предприятии и кто ее проводит?
    -
    - Как себя вести при проведении проверок
- Заключение

Владислав Вавилов
Администратор медицинского учреждения

© Владислав Вавилов, 2016

* * *

Клянусь Аполлоном, врачом Асклепием, Гигиеей и Панакеей, всеми богами и богинями, беря их в свидетели, исполнять честно, соответственно моим силам и моему разумению, следующую присягу и письменное обязательство: считать научившего меня врачебному искусству наравне с моими родителями, делиться с ним своими достатками и в случае надобности помогать ему в его нуждах; его потомство считать своими братьями, и это искусство, если они захотят его изучать, преподавать им безвозмездно и без всякого договора; наставления, устные уроки и всё остальное в учении сообщать своим сыновьям, сыновьям своего учителя и ученикам, связанным обязательством и клятвой по закону медицинскому, но никому другому.

Я направляю режим больных к их выгоде сообразно с моими силами и моим разумением, воздерживаясь от причинения всякого вреда и несправедливости. Я не дам никому просимого у меня смертельного средства и не покажу пути для подобного замысла; точно так же я не вручу никакой женщине абортивного пессария. Чисто и непорочно буду я проводить свою жизнь и свое искусство. Я ни в коем случае не буду делать сечения у страдающих каменной болезнью, предоставив это людям, занимающимся этим делом. В какой бы дом я ни вошел, я войду туда для пользы больного, будучи далёк от всякого намеренного, неправедного и пагубного, особенно от любовных дел с женщинами и мужчинами, свободными и рабами.

Что бы при лечении – а также и без лечения – я ни увидел или ни услышал касательно жизни людской из того, что не следует когда-либо разглашать, я умолчу о

том, считая подобные вещи тайной. Мне, нерушимо выполняющему клятву, да будет дано счастье в жизни и в искусстве и слава у всех людей на вечные времена; преступающему же и дающему ложную клятву да будет обратное этому.

Клятва Гиппократа

Вступление

Дорогие читатели, эта книга – мой скромный вклад в развитие медицинского бизнеса. Ведь ни для кого не секрет, что медицина является довольно прибыльным капиталовложением. Несмотря на это, она относится к сфере обслуживания. И каждый пациент хочет, чтобы к нему относились внимательно, с уважением, и не желает чувствовать себя никому не нужным больным, размещенным на больничной койке в коридоре в ожидании врача или медсестры. Я уже не говорю про VIP-сегмент.

Значение администратора медучреждения очень выросло, как и требования к его работе. Врачи раз в два года (или даже чаще) в обязательном порядке посещают курсы повышения квалификации. Но это правило, увы, не распространяется на администраторов. А ведь они первыми встречают пациентов клиники и последними их провожают. Некоторые руководители считают, что этих девушек можно не учить: зачем тратить деньги на повышение их профессионального уровня, когда можно купить красивые диваны и аквариум с рыбками.

Это фатальная ошибка! Администратор медучреждения заслуживает, чтобы его уважали и обучали. Ведь если он по-хамски ответит по телефону или нагрубит тяжелобольному, вы можете потерять деньги, репутацию и пациентов. И даже свой бизнес. И никто не увидит ваших супер-докторов и дорогое оборудование.

Эта книга посвящена работе администраторов, тонкостям общения с пациентами и секретам, которые я открыл для себя, предоставляя консультации и обучая сотрудников медучреждений.

Надеюсь, она станет настольной для администраторов и директоров медучреждений, которые стремятся занять лидирующие позиции и предоставлять максимально качественный сервис, повышая тем самым уровень доверия, лояльности и укрепляя свою репутацию.

Помните клятву Гиппократа: все пациенты, даже неизлечимо больные, должны получить качественное обслуживание.

Раздел 1. Роль администратора в структуре медицинского учреждения

Исторически сложилось, что в больницах и клиниках в советские времена не существовало должности администратора. Были дежурные медсестры, совмещавшие сразу несколько функций. И их всегда невозможно было застать на месте. Ведь они имели среднее специальное образование и делали обязательные уколы между ответами на телефонные звонки. Тогда у пациента не было выбора: хочешь или не хочешь, а как заболит – сразу прибежишь. И будешь лечиться, как миленький. Это было давно, но руководство некоторых клиник продолжает жить прошлым, полагая, что если было хорошо раньше, годится и теперь. Но времена меняются.

Сегодня администратор – важное звено в работе любого медицинского учреждения и ключевой сотрудник в вопросе качественного обслуживания.

Медицина в последние годы стабильно развивается. Если раньше для того, чтобы вылечить зуб или пройти специальное обследование, зачастую нужно было ехать на другой конец города, то теперь остается все меньше уникальных услуг. Услуги становятся доступными. Тому есть простое объяснение: медицинский бизнес очень привлекателен, ведь люди болели и будут болеть. Чуть ли не ежедневно открываются новые медицинские учреждения различного профиля – от обычных стоматологических кабинетов до огромных диагностических клиник. Красивый ремонт, современное оборудование, образованные молодые врачи в белых костюмах с американскими улыбками, стажирующиеся за границей. Но и пациенты стали более требовательными и взыскательными: за свои деньги они хотят получать не только качественное и результативное лечение, но и максимум услуг и удобства. Встал вопрос, кто должен «облизывать клиентов»? Поэтому сетевые клиники сразу задумались об уровне сервиса и плавно начали обучение своего персонала.

Для врачей и администраторов стали проводить тренинги, на которых обучают тонкостям обслуживания клиентов. Именно клиентов: произошел скачок от простого пациента, не имеющего альтернативы в вопросе спасения жизни и здоровья, до клиента, который осознанно выбирает клинику, где им дорожат, понимая,

что в противном случае могут потерять доход и репутацию.

Врачи – весьма специфические люди, и что-то я не припомню, чтобы они кого-то сильно ублажали. Они часто ведут себя по-своему, забывая о корпоративной этике и элементарной вежливости. С одной стороны, не слишком приятно, когда ты не встречаешь должного внимания и понимания. Но как эксперт я понимаю, что врачам тоже нелегко, и иногда некоторых пациентов просто хочется придушить еще на рецепции.

В 2016 году пациент – это клиент, требующий оказания качественной услуги за разумные деньги. И, к нашему сожалению, высокая конкуренция ему на руку. Именно конкуренция заставляет искать инструменты удержания клиентов в своем медучреждении, думать, что можно улучшить в работе клиники.

Предположим, вы получили высшее медицинское образование, после интернатуры отработали пару лет в хорошем центре, обзавелись пациентами и решились открыть собственную небольшую узкопрофильную клинику. Но клиенты идут к вам не только за получением определенных услуг, но и за качеством сервиса.

Некоторые скептично настроенные читатели скажут: у меня прием расписан просто на пять недель вперед. Какой там сервис, и на фига мне администратор – и так все довольны.

Я позволю себе не согласиться с подобным утверждением и сделать важную поправку на время. Это сегодня дела у вас идут хорошо. Но завтра под боком может открыться новое заведение, которое будет представлять аналогичный спектр услуг по сходным ценам. Скорее всего, ваши конкуренты установят новое оборудование и наймут квалифицированных администраторов, которые умеют грамотно работать с клиентами. Часть пациентов может перейти к ним сразу, часть останется преданными вам. Но рано или поздно они поинтересуются, что может им предложить новая клиника. И поверьте, что, вернувшись (если еще вернутся), они расскажут вам, что там их встретили и очаровали. Еще до того, как они попали непосредственно к врачу, их обслужили по высшему разряду. И после первого визита позвонили и предложили прийти снова. А некоторых сразу записали на второй сеанс, но об этом их – уже бывший – доктор вряд ли узнает.

Если вы не хотите быть в числе отстающих, вы просто обязаны обучать своих администраторов. Если же вы – действующий администратор, то обязаны учиться и быть лучшим в вопросе обслуживания клиентов в своей сфере. Договорились?

Мне посчастливилось стать преподавателем первой такой школы, открывшейся в 2010 году. Я работал с более чем 200

администраторами, старшими медсестрами и докторами, занимающимися вопросами сервиса в своих клиниках.

Роль администратора в медучреждениях с каждым днем становится более значимой. И простая девушка, работающая на рецепции, клиентов уже может не устроить. Основная задача администратора – трудиться так, чтобы пациент остался доволен и не только обратился в данную клинику повторно, но и порекомендовал ее своим знакомым.

Администраторы ежедневно сталкиваются с капризными клиентами либо с теми, кто находится в состоянии стресса. Но, как я уже говорил, представьте себе состояние человека, страдающего от болей, или получившего травму, или напуганного результатом первых анализов и сдающего повторные. Причин плохого настроения может быть масса, иногда это просто стоимость базовых медицинских услуг.

Я много раз бывал клиентом и пациентом разных клиник. И поверьте, как ни прискорбно мне в этом признаваться, но вел я себя неподобающим образом. Я, наверное, добавлю, что меня «не берет» анестезия, и зубы лечить мне вдвойне «веселее». Это просто рефлекс: когда ты чего-то боишься – тебе все вокруг не нравится. Пол слишком белый, администратор чересчур навязчивая и так далее. Вспомните себя на приеме у доктора и свое поведение.

Так вот, такой клиент, которого мучают сильные боли, приходит к вам в клинику. И от того, как его обслужит администратор, может зависеть результат лечения.

В условиях рыночной конкуренции роль администратора уже не сводится только к функциям регистратора. Наряду с руководством клиники, врачами, медсестрами, администраторы становятся важнейшим звеном в цепочке продажи медицинских услуг.

Самой своей манерой общения администратор должен демонстрировать пациентам высокий класс обслуживания. От того, насколько правильно он исполняет свои многогранные обязанности, зависит впечатление пациента «на входе» в клинику и принятое им решение – воспользоваться услугами данного учреждения или нет. Поэтому основным критерием эффективности является запись пациента на консультацию или прием.

Для того, чтобы убедить пациента обратиться в клинику, администратор должен в полной мере владеть навыками общения.

Профессиональные требования, умения, навыки и качества, необходимые для администратора

Мы можем сколько угодно говорить о требованиях к внешнему виду администратора, но ключевыми являются коммуникабельность, стрессоустойчивость и стремление оказать помощь. Это – образ некоего идеального администратора, которого вы можете себе представить. Существует ли он на самом деле? Некоторые смело скажут: да, мы знаем таких, и начнут описывать реальных людей, выполняющих свои обязанности за небольшие деньги, всегда готовых помочь и грамотно общающихся даже с тяжелобольными пациентами. Следовательно, важно просто более серьезно подходить к поиску потенциального администратора.

Возвращаюсь к требованиям. Ключевая задача администратора – это помощь, консультации клиентов по всем вопросам работы клиники и продажа сопутствующих услуг.

Вот мы и добрались до десерта. Ведь мы в книге постоянно говорим о бизнесе, а если это бизнес, то нужно продавать услуги. Если заболел зуб или мучают боли в желудке, тогда клиент сам придет и запишется к доктору. Но лекарства и сопутствующие товары тоже следует рекомендовать. А также грамотно и эффективно рассказывать об услугах заведения, работать с постоянными клиентами – это все признаки коммуникабельности. Иногда на собеседованиях я прошу потенциального администратора продать мне ручку. Банально до «не могу». Но вот что я вам скажу: 40–50 % начинают мне рассказывать всякие небылицы относительно того, что они здесь не ручки собираются продавать, а спасать жизни людей. Другие 30 % говорят, что они так сразу не могут мне что-то продать и нужно описать реальную ситуацию. И оставшиеся 20 % с горем пополам начинают мне ручку презентовать. Не понимая, что такое продажа вообще. Путая слова и понятия. Вот такая печальная статистика.

Поэтому коммуникабельность – это наше всё. И ею нужно просто обладать. Администратор должен помнить простое правило: чтобы казаться интересным человеком, надо уметь задавать вопросы. Как это выглядит на практике? Пришел клиент – и его надо сначала спрашивать, а потом рассказывать. А у нас, как правило, наоборот.

Стрессоустойчивость проявляется в работе. Тут многое зависит от типа учреждений. В зубной клинике редко встречаются

экстраординарные случаи. Конечно, они бывают везде, но не так часто, как в больницах, где есть реанимационное отделение, либо в детских клиниках, куда привозят больных деток, и не всякий взрослый доктор может на это спокойно смотреть. А об администраторе – я вообще молчу. Все приходит с опытом либо не приходит никогда. Я – противник тестов на собеседованиях, а сторонник простой стажировки. Поверьте, пару дней живой работы покажут, насколько сотрудник стрессоустойчив.

Желание помочь – нынче странное достоинство. И некоторым директорам медучреждений достаточно, чтобы присутствовали первые два качества – остальные можете оставить себе.

Позволю себе не согласиться. Ведь мы говорим о медицине! Да, это бизнес. Да, есть жесткие правила: существуют платные услуги, но клиенты, приходя к вам на рецепцию, обычно беззащитны. Зачастую они измучены болью, ведь общество и власть учат терпеть, и настоящие мужики и женщины будут страдать до последнего, и только тогда обратятся к врачу.

Искренне верю, что с приходом на рынок коммерческой и страховой медицины все кардинально изменится. Правда, для того, чтобы привычка или правило прижились, необходимо много времени. Но к нам сейчас приходят вот такие – с синим пальцем, не спавшие пару ночей, ожидая, пока боль пройдет сама. Но боль не прошла и ничего не помогает. Они стоят на пороге в ожидании спасителя-доктора, который им скажет, что резать не стоит, а нужно принять эти дешевые таблетки и через 3 дня будете бегать, как молодой. А доктор вместо этого говорит, что палец необходимо удалять и вам еще повезло: ещё чуть-чуть – и ногу бы не удалось спасти.

По статистике, 70–80 % докторов выбирают свою профессию, потому что считают медицину своим призванием. Что с ними дальше творит работа и общество, а также представители компаний по производству препаратов, я комментировать не буду, пускай это останется на их совести.

Я не владею статистикой, подтверждающей, почему люди идут работать администратором в медучреждение. Но администратор должен обладать стремлением оказать помощь – и точка. Поверьте, пациенты это чувствуют как никто, и вопрос возврата клиента иногда чаще зависит от администратора, нежели от доктора. Доктора ведь боятся и доверяют ему, как трехлетний ребенок маме, а вот администратор – это другое, ему и на врача можно пожаловаться.

Сразу вспоминаю историю, когда клиент вышел на рецепцию и начал негативно отзываться о стоматологе, который его отчитал, что он, мол, за зубами не следит. А администратор,

женщина в годах, сказала: «Он прав, я бы еще по попе отлупила вас, Сергей Геннадьевич. Почему вы себя так не бережете? Мы же вам добра желаем. Вот паста, специальная зубная щетка и ополаскиватель. Чистить зубы два раза в день. Понятно?». «Да, – ответил клиент. – Раз вы мне такое говорите, то точно буду. Спасибо вам большое». Администратор должен помогать клиенту и никак иначе.

Я, кстати, постоянно пишу об администраторе-девушке, но допускаю, что администратором может быть молодой человек. Если, конечно, его устроит уровень заработной платы. Но я не акцентирую внимания на половых различиях. Я встречал администраторов – молодых людей, работающих на полставки. Эти ребята – медбратья, совмещающие несколько работ.

В результате получалось довольно неплохо.

Требования к внешним данным и внешнему виду

Сложный вопрос: идеальный администратор медучреждения – каков он? Каждый директор и собственник клиники представляет его себе по-разному.

Требования к внешнему виду

Внешний вид администраторов – довольно пикантная тема. Кто-то из владельцев думает, что администраторы должны быть одеты в белые халаты: они же работают в медучреждении, а не в салоне красоты или фитнес-клубе. Другие считают, что администраторы должны носить деловую одежду, белую блузку и юбку ниже колена.

Это – желание и видение каждого. Одно могу сказать: внешний вид администратора должен гармонировать с дизайном входной группы и учитывать набор функций, выполняемых администратором. Если он еще и помощник доктора, то вопрос его внешнего вида понятен.

Администратор обязан выглядеть так, чтобы клиенту было ясно: перед ним – квалифицированный специалист, готовый помочь. На каждом предприятии вопрос внешнего вида обычно указывают в документах, регламентирующих работу администраторов. Либо в корпоративных стандартах.

Мои советы довольно просты и выполнимы:

• носить утвержденную руководством форму;

• носить именной бейдж установленного образца;

• макияж должен соответствовать деловому стилю и не быть вульгарным;

• руки должны быть ухоженными;

• следует следить за прической: волосы должны быть чистыми, иметь аккуратную форму (укладка или прическа);

• носить туфли черного цвета, изящного фасона, на каблуке не менее 6 см;

• ювелирные украшения должны быть изящными по форме и небольшими.

Важно! Ни в коем случае внешний вид администратора не должен быть сексуальным и вызывающим. Это совсем не правильно.

Я каждый раз с юмором рассказываю, чего нельзя делать администратору. На мой взгляд, взрослому человеку указывать на то, что ему нельзя что-то делать, не совсем правильно. Если у сотрудника нет понимания простых правил этикета и поведения в обществе, думаю, его не стоит брать на работу. Дороже обойдется его переучивать и объяснять прописные истины.

Но в любом случае важно сообщить сотруднику, что ему можно делать, а чего не стоит.

Список того, чего делать нельзя:

• носить короткие юбки, открывающие вид на ваши бедра;

• специально приподнимать край юбки, чтобы мужчина увидел ваши ножки;

• носить блузки с глубоким декольте;

• сильно благоухать (даже очень вкусной и дорогой парфюмерией);

• обильно себя украшать;

• подчеркивать женскую привлекательность жестами или позой;

• строить глазки;

• в каждом мужчине-клиенте видеть своего потенциального мужа;

• кокетничать.

Умения и навыки

Для работы с входящими и исходящими звонками администратор должен быть хорошим коммуникатором и иметь навыки общения по телефону. При этом он обязан не только правильно общаться по телефону, но и уметь мотивировать потенциального клиента, позвонившего впервые, прийти в клинику. А это уже – навыки продажи по телефону.

Ведение клиентской базы в компьютере – работа очень кропотливая и сложная: необходимо иметь навык. То есть уметь анализировать, структурировать полученную о клиенте информацию и вносить ее в сжатом виде в клиентскую базу, да так, чтобы любой другой сотрудник мог ее потом прочитать. И быть внимательным, ведь компьютеры обычно не ошибаются – ошибается администратор, который неправильно или некорректно вносит информацию.

Работа с деньгами всегда была и остаётся одной из самых трудных и ответственных задач. Даже не все опытные бухгалтеры могут правильно организовать работу по приему наличных.

Взаимодействие администратора с пациентами предполагает наличие у него коммуникативных навыков, знаний типологии клиентов, стрессоустойчивости и навыков работы с конфликтами, претензиями и жалобами. Другими словами, администратор должен быть «белым и пушистым», лицом фирмы и душой клиники. Он обязан уметь в считанные секунды установить психологический контакт с любым пациентом, не покидая при этом стойки рецепции, являющейся серьезным барьером для процесса общения. Эта преграда зачастую не позволяет администратору грамотно выстраивать коммуникацию с клиентом, ведь правило, запрещающее покидать рецепцию, никто не отменял.

Деловой этикет

Для того, чтобы переговоры проходили успешно, требуется соблюдать определенные правила, то есть этикет делового общения. Проще говоря, нужно соблюдать правила хорошего тона.

Соблюдение делового этикета позволяет избежать опасности произвести плохое впечатление на посетителя, поэтому не рекомендуется:

- выглядеть хмурым, угнетенным;
- держать голову опущенной, смотреть исподлобья;
- сидеть, откинувшись назад, скрестив ноги, потирать руки;
- демонстрировать высокомерие, качать ногой;
- выглядеть безразличным, угрюмым;
- смотреть в пол, постукивать пальцами по столу;
- теребить волосы, чесаться;
- жевать резинку.

Грубым недостатком внешнего вида считается:

- неопрятный маникюр, слишком длинные ногти;
- избыточный макияж или его отсутствие;
- ношение не установленной руководством одежды;
- грязная обувь;
- неопрятная прическа.

Администраторы в работе могут столкнуться с проявлениями низкой культуры. Медицинский работник, столкнувшийся с невоспитанностью или грубостью посетителей либо пациентов, должен руководствоваться следующими правилами:

- нельзя показывать огорчение или возмущение, если вас не приветствуют или опаздывают;
- на несправедливое обвинение нужно ответить холодно, но спокойно;
- если собеседник кричит, рекомендуют прием «чужая роль» – войти в его положение: «Я понимаю вас»;
- если собеседник возмущен – выразить сочувствие поддакиванием: «Да, вы правы»;
- если пациент кричит оттого, что не прав, применяйте прием самообвинения – извинитесь!
- если кричат – использовать прием «отстранения» (разглядеть детали костюма, прически, подумать о его возрасте, хобби, семье, проанализировать речь, лексические ошибки).

Следить за своим пульсом, «взорвусь – не взорвусь»;

• будьте внимательны с первой минуты встречи. Благодарите, умейте отказать («Да, но…»), учитесь прощаться доброжелательно.

Вспомним известные, но не всегда используемые нами резервы общения:

• не злоупотреблять критикой и не осуждать посетителей;

• реже жаловаться, поддерживая положительную установку;

• убеждать, а не приказывать, берите пациента в партнеры;

• улыбайтесь! Улыбка – знак дружбы и готовности к общению;

• не выражайте сомнение в разговоре, если это может повлечь отрицательную реакцию;

• умейте позитивно закончить разговор;

• не отвергайте человеческих отношений в деловом общении;

• не провоцируйте отрицательных ответов, избегайте словесных обвинений, выражайтесь четко и конкретно по сути дела;

• не ищите виновных и никого не обвиняйте (либо делайте это согласно правилам).

В беседе следует придерживаться пяти нижеперечисленных принципов развития диалога:

Точность. Честность. Корректность и такт. Умение выслушать. Конкретность.

Как происходит процесс коммуникаций клиента и клиники? Если у клиента что-то болит, он обычно идет к знакомому доктору или звонит ему: мол, болит нога, хотя знакомый доктор – зубной врач. Тот его направляет либо к своему товарищу, либо в ближайшую клинику. Возможно, в государственную, но о них чуть позже. Клиент также может найти информацию в Интернете, ориентируясь на отзывы. Вспоминаю, как супруга выбирала специалиста по ультразвуковому исследованию. Так вот, она нашла следующий отзыв: хороший специалист, у него теплые руки, девочки рекомендуют, а вместе с ними к нему на прием часто приходят их мальчики (на УЗИ по определению пола ребенка)!

После определения для себя, кто и почему нравится клиенту, он может набрать номер клиники, при условии, что сможет найти телефон на сайте. И вот он позвонил.

Происходит первая беседа. Как ее проводить грамотно, обсудим в третьем разделе. Далее клиент записывается и приходит в клинику. Администратор может ему дать небольшую телефонную консультацию, даже если о ней не просят. Потом происходит визит. Красивые двери, диван и аквариум с рыбками –

это базовый набор. Белые халаты с детства вызывают страх, думаю, у 80 % клиентов больниц. Ведь все в детстве побывали в советских поликлиниках или больницах. Происходит первый контакт, администратор здоровается с клиентом и ведет его к доктору, который очень часто может быть занят, ведь они, врачи, не слишком пунктуальные люди. Либо доктор сам выходит с широкой улыбкой, встречает клиента и провожает его в свой кабинет. Проходит консультация, далее может быть множество сценариев развития событий – все зависит от возможностей вашего предприятия. Но чаще всего пациент получает рекомендации. Если же он должен записаться на повторный визит, доктор может его привести на рецепцию и передать его в очаровательные руки Ольги Денисовны (предположим, так зовут администратора). А Ольга Денисовна уже запишет клиента на повторный прием и подскажет ему, что будет происходить дальше. Обычно пациент может пожаловаться Ольге Денисовне. На стоимость консультации, когда она его будет взимать с него плату, или на самого доктора, которому в лицо он обычно боится это сказать, ведь клиента могут некачественно обслужить.

В этом простом сценарии администратор присутствует постоянно. И важно, чтобы он работал максимально грамотно.

Чего нужно избегать во время разговора

Любые переговоры – это диалог. Если переговоры становятся вашим (или другой стороны) монологом, то ясно, что продуктивного сотрудничества нет и не будет. Ваша задача – добиться, чтобы диалог не превратился в монолог. Для этого требуется уметь слушать и вовремя задавать правильные вопросы.

Правильный вопрос отличается от неправильного тем, что не уводит вас в сторону от обсуждаемой темы и позволяет максимально ее прояснить.

10 правил эффективного слушания:

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

2. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо действовать заинтересованно. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводы для возражений.

3. Устраните раздражающие моменты. Не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги, не отвлекайтесь постоянно на телефонные звонки.

4. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь войти в его

положение.

5. Будьте терпеливыми. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего.

6. Сдерживайте свои эмоции. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

7. Не допускайте споров и критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

8. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.

9. Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальное зависит от него.

10. 30 % времени задавайте вопросы, 70 % времени слушайте ответы.

Запомните хорошенько: лгать, чтобы привлечь клиента, вредно для дела. Если какие-то жесты, свидетельствующие о склонности к неполной искренности, вошли у вас в привычку, постарайтесь от них избавиться. Обратите также внимание на то, насколько вы внимательны, деликатны и уважительны к своему собеседнику. Иначе создадите себе дурную славу обманщика в случае, если всего лишь хотели что-то приукрасить или подать в выгодном для себя свете.

Посетители-то, которые пытаются войти с вами в деловой контакт, тоже не вчера на свет родились, и книжки читают. Вот и найдите в себе мужество держаться с другими людьми по-умному и честно.

А если на вас кричат или вам угрожают, постарайтесь и в этом случае сохранять спокойствие.

Причем в такой ситуации к спокойствию нужно присовокупить умение соблюдать дистанцию. Видите ли, кричать на человека, который не желает кричать в ответ и не переводит диалог в стычку, утомительно и нелепо. Скандалист рано или поздно выдохнется, устанет, осядет, как тесто, вам нужно только дождаться этого момента. Тогда предложите ему сесть и спокойно поговорить. Обычно такой метод отлично работает. Но выгонять «неостывшего» посетителя, выдворять его силой не стоит. Ведь он справедливо может пустить слух, что вы никого не желаете слушать, склонны к скандалам и вообще гадкий человек. Будьте терпеливы. С теми, кто настроен против вас, нужно быть очень терпеливыми.

Если вам требуется отказать другому человеку, то не делайте это резко и не выбирайте тактику молчания. Резкая форма отказа

ничего, кроме обиды или агрессии, не вызывает. А стремление не давать никакого ответа, чтобы человек сам догадался об отказе – еще более грубая ошибка. От вас чего-то ждут, на вас надеются, а вы делаете вид, что «совсем забыли». Рано или поздно от вас ответа потребуют. И глупо будет изображать ранний склероз. Лучшее, что может подумать тот, кому вы побоялись отказать, глядя в глаза, что вы – трус, худшее… Впрочем, тут вариантов несколько.

Научитесь отказывать деликатно, не обижая чувств другого человека.

Психологи советуют строить такое общение по следующей схеме:

1. Донести до собеседника, насколько для вас важно то, о чем он просит.

2. Выразить сожаление о том, что вы не можете ему помочь, и объяснить обстоятельства, обусловливающие отказ.

Так отказывают, если не боятся испортить с человеком дальнейшие отношения. Правда, бывают случаи, когда отказать необходимо, но нет никакого желания потерять отношения с ним.

Тогда схема выглядит иначе:

1. Выразить понимание того, как для вас важна просьба собеседника.

2. Условно согласиться, достигнув выполнения определенных аргументированных требований. На этом этапе возможно обсуждение выдвинутых вами условий, их корректировка или видоизменение просьбы вашим собеседником. Если удалось найти компромисс, то условность согласия снимается, если не удалось, то:

• выразите сожаление, что вы не можете ему помочь. В этом случае следует объяснить обстоятельства, обусловившие отказ;

• заверьте в своей готовности в будущем помочь ему, если у вас будет такая возможность.

Привыкайте правильно выражать свое несогласие. Для этого нужно научиться аргументировать свою речь, а не кричать или другими способами выражать гнев. Несогласие, которое не подкреплено аргументами, может расцениваться как измышление, самодурство, глупость и т. п. Для того, чтобы обоснованно выразить несогласие, используют такое же построение фразы, как и при отказе. Если собеседник вынуждает вас дать согласие, но вы желаете остаться при своем мнении, используйте спасительную конструкцию, которая начинается вроде бы с очевидного согласия с оппонентом, но завершается

выражением вашего несогласия с ним.

Ход переговоров зависит от того, насколько вы придерживаетесь правил делового этикета, то есть точны ли вы, честны, корректны, тактичны, умеете слушать собеседника и объяснять, что желаете от него получить. Но переговоры зависят не только от этих личностных качеств, но и от самой обстановки, в которой проходят.

Разумеется, переговоры будут трудными, если существуют следующие негативные факторы (к решаемым вопросам не имеющие никакого отношения):

• дискомфорт из-за физической среды: непривлекательность помещения, неудобство сидений, несвежий воздух, слишком жарко или холодно в помещении и т. п.;

• озабоченность собеседников какими-то служебными или личными делами, расстроенное морально-психологическое состояние;

• амбиции, зависть, недоброжелательность;

• неграмотность речи собеседника, невыразительность фраз и т. д.;

• некомпетентность собеседника;

• неприятие имиджа собеседника.

Правила делового общения

Телефонный разговор

Многие клиенты записываются в клинику с помощью телефона, и даже в век прогрессивных технологий и Интернета им пользуются все. Поэтому от того, насколько грамотно и корректно с ним будут общаться, зависит, запишется ли клиент к доктору или на процедуру. И даже если в клинике замечательные врачи, но скверный администратор – позвонивший пациент может передумать и выбрать другую больницу, где великолепный администратор и плохие врачи. Но ведь по телефону он не сможет определить, какие там доктора, а вот по работе администратора – легко. Каждый в своем деле должен стремиться стать профессионалом, тем более администратор действует как своеобразная приманка, которая должна привлекать новых пациентов.

Итак, голос администратора, манера разговора, знание делового этикета являются визитной карточкой любого медицинского учреждения и одним из важнейших аспектов для потенциальных пациентов.

Вы должны знать следующее правило хорошего тона: трубку необходимо брать после второго звонка. Не слишком быстро: это показывает потенциальному клиенту, что вы попросту не заняты работой. А это обычно отпугивает на психологическом уровне: мол, у них мало клиентов, значит, учреждение так себе. Но и ни в коем случае не заставляйте потенциального или постоянного клиента ждать. Это просто недопустимо. Мне очень нравится пример Ричарда Бренсона. Фраза «Ваш звонок очень важен для нас, но все операторы заняты» вызывает раздражение и гнев.

Вот что слышат клиенты Virgin Atlantic: «Здравствуйте, меня зовут Ричард Бренсон, я владелец авиакомпании. Сейчас все операторы заняты. Это непорядок. Давайте поступим следующим образом: если через 18 секунд никто не ответит, вы получите скидку 450 фунтов. Я начинаю обратный отсчет – 18, 17, 16, 15…». Клиент слушает и страстно мечтает только об одном: чтобы оператор не снял трубку.

Это придумал Ричард Бренсон – человек, которому за какие-то 10 лет удалось превратить небольшой музыкальный магазин в гигантский многопрофильный бизнес, присутствующий практически на всех континентах.

Что мешает сделает подобное в вашей клинике? Поверьте, это

будет довольно оригинально, единственное, я бы поменял сумму вознаграждения:).

Вы должны помнить, что каждый пропущенный звонок – это потерянные деньги, потраченные на рекламу, и недополученная прибыль от потенциального клиента. Не забывайте об этом, когда в следующий раз будете надолго отлучаться по личным делам, оставляя рецепцию без присмотра.

Когда вы отвечаете на входящий звонок, ваше приветствие должно быть всегда корпоративным и соответствовать уровню вашего медицинского заведения.

Я предлагаю базовый скрипт приветствия:

«Добрый день (доброе утро, добрый вечер, в зависимости от времени суток)». Далее вы указываете название предприятия, свою должность и имя.

Например: «Медицинский центр «Ильф и Петров», администратор Сигизмунд»:). Ну а вдруг?

«Чем я могу вам помочь?». Обычно в телефонном разговоре умудряются задавать подобные вопросы. Кто-то считает, что это правильное завершение приветствия. Я не соглашусь с этим утверждением.

Вот пять самых худших вопросов в начале разговора:

1. Могу я вам помочь? (Как я мог бы вам помочь?)
2. Вы ищете что-то конкретное?
3. Могу я ответить на ваши вопросы?
4. Вы знаете о нашей распродаже? (Ну, вдруг вы что-то распродаете).
5. Этот товар только что поступил. Он великолепен, не правда ли?

Я часто рекомендую администраторам просто представляться. И не обязательно задавать какой-то вопрос в конце своего приветствия. Ведь клиент и так уже позвонил, по сути, он первым устанавливает контакт. Далее клиент озвучивает свой вопрос или пожелание.

Вы благодарите за то, что он обратился в ваш медицинский центр или клинику.

«Спасибо, что вы к нам обратились». И спрашиваете: «Как я к вам могу обращаться?».

Он отвечает: «Олег». Вы ему отвечаете: «Олег, очень приятно».

Далее в процессе беседы с клиентом важно постоянно называть его по имени. Это правило можно себе вытатуировать на запястье. Как и советует автор книги «45 татуировок менеджера» (кстати, я ее рекомендую прочитать всем администраторам).

Для того, чтобы речь была не только грамотной, но и эффектной, специалисты рекомендуют:

1. Делайте акцент на важных словах и подчиняйте им менее важные.

2. Меняйте интонацию – голос должен то повышаться, то понижаться, как поверхность моря. Неожиданное повышение или понижение интонации выделяет слово или фразу на общем фоне.

3. Меняйте темп речи – это придает ей выразительность.

4. Делайте паузы до и после важных мыслей.

Мои рекомендации относительно общения по телефону:

• начался рабочий день. Вы еще ни с кем не разговаривали, но в любую минуту могут позвонить, поэтому приведите свой голос в рабочую форму: откашляйтесь, если нужно, спойте, если любите, просто почитайте что-нибудь вслух;

• при разговоре не торопитесь, спокойно выговаривайте по 120–150 слов в минуту, а при приветствии стоит говорить еще медленнее;

• в зависимости от ситуации регулируйте громкость своей речи;

• выбирайте правильную интонацию: оттенки безразличия или превосходства могут свести на нет все ваши старания;

• правильно стройте свои предложения с точки зрения грамматики, говорите четко и внятно;

• необходимо контролировать время разговора;

• не занимайтесь посторонними делами во время разговора. Не ешьте, не пейте, не отвлекайтесь на других людей, на шум. Ваше внимание должно быть сосредоточено исключительно на собеседнике. Часто администраторы могут что-то добавлять в программу в компьютере, и это сразу слышно по телефону – голос становится несколько «заторможенным»;

• не заставляйте собеседника ждать;

• вы обязаны выполнить все данные обещания. Не можете выполнить – не обещайте;

• во время разговора делайте записи и повторяйте ключевые моменты;

• в конце разговора сделайте краткое резюме: какие действия вы планируете совершить после телефонной беседы;

• если по каким-то причинам вы прервали разговор или обещали перезвонить – сделайте это;

• если доктор или специалист, которому адресован звонок, отсутствует, спросите, чем вы можете помочь;

• следите за своей дикцией. Не жуйте, не чмокайте, не щелкайте языком во время разговора;

• не повышайте тон, даже если ваш собеседник выражает недовольство или неправильно оценивает происходящее. Оставайтесь спокойным и сдержанным. Подавите в себе желание

ответить тем же – и вы получите преимущество;

• разговаривайте по телефону с улыбкой. Тем самым вы располагаете собеседника к себе. Улыбнитесь, прежде чем отвечать. Улыбка всегда слышна. И люди любят говорить с теми, у кого хорошее настроение;

• если во время разговора прервалась связь, то перезвонить должен тот, кто звонил первым;

• во время монолога вашего собеседника используйте слова, которые подтверждают, что вы слушаете его внимательно. Это может быть «да-да», «понятно», «согласен», «замечательно» и др.;

• если вы что-то не поняли, допустимы уточняющие вопросы. Формулировка «Правильно ли я понял?» с последующим повторением слов собеседника позволит вам убедиться, что вы действуете в одном информационном поле. Любые спорные моменты есть смысл проговорить отдельно;

• всегда отвечайте на телефонные звонки с энтузиазмом в голосе и проявляйте ваше уважение к абоненту. Хорошие телефонные манеры очень важны. «Чтобы дать звонящему почувствовать ваш авторитет, встаньте. Это добавит убедительности вашему голосу» (Р. Шарма). Как вариант. Хотя, если администратор будет подниматься и отвечать на телефонный звонок стоя, это может быть яркой фишкой, ведь на это обратят внимание клиенты, находящиеся в клинике;

• в конце разговора поблагодарите за звонок или полученную информацию. Вы можете это делать в корпоративном стиле, предварительно определив формат и содержание беседы.

Приветствие и встреча пациента

Встреча пациента во время его посещения медучреждения является следующим (после телефонного разговора) этапом опыта его общения с персоналом и позволяет ему составить свое представление о манере поведения, которая здесь принята. А соответственно, и об уровне обслуживания в целом.

Вот несколько правил этикета для встречи и приветствия пациентов:

• обязательно приветствуйте любого человека, заходящего в медучреждение, взглядом, кивком или улыбкой, так как пациенты всегда замечают, как вы встречаете других людей. Представьтесь новому пациенту. Уточните его имя, отчество и фамилию;

• обращайтесь к пациенту по имени и отчеству (особенно к старшим по возрасту), если только с его стороны не было предложения называть его менее официально, внимательно слушайте и не перебивайте во время разговора.

Очень спорный пункт, но я просто обязан о нем написать. В различных медучреждениях по-разному отнесутся к моим рекомендациям. Одни скажут, что надо быть более официальными и серьезными – это вам не салон красоты. Другие решат, что наоборот, важно расслабить клиента. Вам решать, какой стиль выбрать, и нести за это ответственность.

• Можете похвалить точность клиента (если пришел вовремя), поговорить о погоде, расспросить, не сложно ли было найти учреждение. Называется это «легкий разговор». Когда пациенты приходят на процедуру, они обычно очень взволнованы. И сидят, уткнувшись в свой телефон или планшет. Типа, не трогайте меня, мне сейчас будет больно или уже очень больно. А вы тут хотите мне что-то рассказать. Но я позволю себе дерзость предложить вам разговаривать даже с молчаливым клиентом. Не навязчиво, конечно. Но, вызвав его на беседу, вы поможете ему снять стресс, который он переживает. Плюс вы проявите внимание. А внимание любят 90 % клиентов.

• Покажите пациенту клинику, а еще лучше проводите его в зону ожидания.

• Некоторые клиенты настолько напуганы, что боятся даже рыбок в аквариуме. В одной стоматологической клинике, пока я ожидал приема, рыбка выпрыгнула из аквариума на пол. Администратор молча подошла, подняла ее с пола и выпустила в аквариум. Со словами: «Хватит мне тут устраивать попытки к бегству».

• Предложите чай, кофе или холодные напитки. Если, конечно, ваше заведение может себе это позволить. И не навредит клиенту перед посещением доктора.

• Если у посетителя возникают вопросы – отвечайте в пределах своей компетенции.

• Когда это необходимо, представьте пациента другим работникам клиники.

• Помогите ему почувствовать себя более комфортно. Пациенты также оценят, если персонал носит бейджи со своими именами.

• Если человек предлагает вам свою визитную карточку, посмотрите на нее и прочтите перед тем, как отложить в сторону. Визитная карточка является «частью» человека (в широком смысле) и, таким образом, тоже заслуживает уважения. Если вы видите, что у пациента заняты руки, помогите ему открыть дверь и придержите ее. Это будет уместно, независимо от пола и возраста.

Говорить о простых нюансах этикета я не буду.

Надеюсь, вы это и так понимаете. Помните, что от работы

администратора зависит успех вашего предприятия.

Выявление потребности

Вопрос потребности клиента в услугах медучреждения весьма пикантный. Ведь зачастую это не плановые операции и осмотры, проводимые потому, что клиент хочет узнать, как обстоят дела с его здоровьем. Менталитет постсоветского человека, воспитанного родителями, очень далек от европейского. Нас всегда учат и учили, что только если что-то болит – это надо лечить. Обследоваться, посещать докторов не принято. Вызывает удивление реакция людей старшего возраста: ничего страшного, все пройдет или «да что там знают эти доктора». И у человека в голове каша.

Мне очень приятно, что у нового поколения 20-летних ребят есть понимание плановых осмотров, осознание культуры здоровья, в том числе благодаря страховой медицине. Согласен, что не у всех. Но их уже значительно больше, чем было в конце 90-х. Клиента беспокоит его состояние – вот и вся потребность. Я не буду глубоко касаться направлений репродуктивной медицины, когда может болеть душа от желания стать родителем.

Часто встречал пациентов, которые приходят, когда уже не могут заниматься самолечением. Эта книга для администраторов, а не для пациентов. Но вы, уважаемые администраторы, должны понимать, как это все происходит. Ведь без понимания потребностей клиента вам очень тяжело будет что-то ему продать. Да, именно продать – помочь и продать. Ведь мы говорим о коммерческой медицине. И нам надо зарабатывать деньги. При этом оказывая качественные услуги.

Я всегда на тренингах задаю вопрос слушателям (администраторам в том числе): а что такое потребность?

Потребность – это движущая сила, заставляющая вашего клиента обращаться в медицинское учреждение.

Зачастую администратору не нужно выяснять у пациента, с какой проблемой он обратился в клинику. Так как, обращаясь к врачу, клиент сообщает, что у него болит, и администратор либо записывает его на первичный прием, либо на осмотр для выявления причины. Брать на себя функции доктора не стоит, надо помнить, что вы – администратор. И понимать, что ваш неудачный совет может очень навредить пациенту.

Выявить информацию о потребности клиента в посещении медучреждений.

Процесс выявления потребности зависит от вашего умения не только слушать, но и задавать вопросы.

Все вопросы можно разделить на следующие категории: информационные, контрольные, направляющие, провокационные, альтернативные, подтверждающие, встречные, ознакомительные, однополосные, начинающие и завершающие переговоры.

Информационные вопросы задают для того, чтобы получить от клиента какие-то необходимые сведения, например: «Расскажите о сути вашей проблемы».

Контрольные вопросы применяют для выяснения, насколько хорошо вы понимаете друг друга, например: «Что вы думаете о предлагаемых нами услугах? Насколько они вас устраивают?».

Направляющие вопросы предполагают, что вы занимаете в диалоге ведущее положение и направляете разговор в ту сторону, которая выгодна именно вам (так можно «увести» собеседника от нежелательной для вас темы и презентовать собственные интересы как важные для обеих сторон).

Провокационные вопросы задают для того, чтобы понять подлинные желания клиента, его истинные возможности и интересы, например: «А вы уверены, что обратились именно туда, куда следует?». Задавая провокационные вопросы, вы делаете вид, что сомневаетесь в намерениях пациента, и он вынужден доказывать, что ваши сомнения неправомерны. Таким образом, он сразу принимает на себя часть ответственности, даже если первоначально это в его планы не входило.

Альтернативные вопросы ставят собеседника перед выбором из нескольких вариантов, например: «Когда вам удобнее подъехать в нашу клинику – во вторник, в среду или четверг?». Даже если пациент не планировал давать согласие на что-то так быстро, теперь он вынужден выбрать одну из предложенных возможностей.

Альтернативный вопрос иногда ускоряет проведение сделки, не позволяя получить время на обдумывание вопроса.

Подтверждающие вопросы существуют для того, чтобы добиться согласия клиента. Строятся подтверждающие вопросы по следующему принципу: сначала задается примерно пять вопросов, ответом на которые служит однозначное «да», а затем – шестой, на который клиент может ответить как «да», так и «нет». Если бы вопрос был задан сразу, без подготовки, ответом могло стать и отрицание. Но после пяти ответов «да» человек, как правило, отвечает так же и на шестой вопрос, что выгодно заинтересованной стороне.

Встречные вопросы позволяют перевести дискуссию в нужное русло и плавно подвести пациента к принятию окончательного решения.

Ознакомительные вопросы задают для прояснения мнения

клиента относительно предстоящего решения, например: «Чего вы желаете достичь, используя эту методику?», или для понимания того, насколько диалог повлиял на мнение пациента.

Однополосные вопросы звучат как повторение заданного клиентом вопроса, они помогают задержаться с ответом и дать себе дополнительное для обдумывания время. Например, пациент спрашивает: «Согласны ли вы перевести эту сумму до четверга?», а вы отвечаете вопросом на вопрос: «Согласен ли я перевести эту сумму до четверга? Думаю, что…».

Начинать и завершать деловую встречу психологи советуют при помощи начинающих и заключающих вопросов. Вопросы, открывающие переговоры, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров сразу же возникает состояние положительного ожидания. Например: «Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему, ничем при этом не рискуя, заинтересует ли вас это?».

Заключающие вопросы направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: «Смог ли я убедить вас в выгоде этого предложения?» либо «Убедились ли вы, насколько просто все решается?». А затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры: «Какое время для реализации этого предложения вас больше устраивает – май или июнь?».

После того, как выявили потребности клиента, вы переходите к этапу презентации. А я очень часто замечаю, как администраторы, не выяснив, что именно нужно пациенту, начинают рекламировать услуги. Понятно, что если у вас однопрофильное учреждение, то клиент, вероятнее всего, пришел, скажем, в стоматологическую клинику лечить зубы.

Бытует мнение: мол, зачем мне что-то выяснять – ведь он пришел лечиться. Это ошибка. Клиенты, как я уже говорил, хотят не только получить услугу, но и качественное обслуживание.

И не стоит забывать об уровне конкуренции и активной борьбе за клиента. Поэтому надо четко помнить, что пациент, зашедший в ваше учреждение, должен стать постоянным клиентом. И он может стать им только благодаря вашей работе.

Также вы должны знать, что есть выявленная и невыявленная потребность. И что клиенты с невыявленной потребностью обычно очень капризны, ведь они толком не понимают, чего именно хотят. А тут еще представьте, что у них что-то болит и они этого дико боятся. Получается «гремучий коктейль», который вам придется выпить. Ведь вы весь первичный удар примете на

себя. Причем часто такие требовательные клиенты у доктора ведут себя, как ласковые белые котики, а вот когда выходят на рецепцию, то начинается игра на выживание. Врачи таких обычно быстро приструнивают. А вот на администратора можно немного покричать.

Презентация

Презентация – важнейший и сильнейший инструмент, которым владеет администратор. С помощью грамотной презентации можно увеличить продажи и создать позитивный имидж медучреждения.

Перед тем, как мы будем рассматривать правила и техники презентации, я хотел бы, чтобы вы узнали следующие секреты работы администратора с точки зрения эффективности:

1. Искренне любить свою работу. Может, это странно звучит и откровенно попахивает сетевым маркетингом, но если вы не любите свое дело, никакая техника презентаций не поможет вам рекламировать и продавать медицинские услуги. Клиенты очень быстро почувствуют, что вы не вполне искренни. И ничего не купят или не прочувствуют тех преимуществ, о которых вы будете рассказывать.

2. Вы должны обязательно испытать на себе то, что презентуете. Речь идет о базовых услугах вашей клиники. Это странно звучит: мол, если у нас есть хирургическое отделение, мне должны сделать операцию, чтобы я была знакома с процедурой? Нет. Давайте без крайностей. Гораздо легче продавать и что-то объяснять, если вы прочувствовали это на себе. Очень плохо, когда клиент спрашивает у вас об услуге, ну, например, об отбеливании зубов. А вы ему в ответ: «Я такого не делала, но говорят, что это очень качественно». Гораздо эффективнее будет, если вы попробуете эту услугу на себе и расскажете, какие позитивные ощущения вы испытывали. А руководство даст вам лояльную возможность попробовать услуги (покажите им этот абзац, чтобы их в этом убедить).

3. Верить в ценности услуги, которую презентуете. Если вы не убеждены в позитивном результате работы ваших докторов либо клиники, если вы считаете, что это дорого или услуга не соответствует качеству, то вам очень тяжело будет грамотно рекламировать и продавать. У вас будут внутренние блоки и барьеры. Я на своих семинарах привожу примеры сумасшедшей вовлеченности и веры сотрудников сетевых компаний. Вспомните, с каким бешеным энтузиазмом они рассказывают вам о своих препаратах или продуктах. Я ни в коем случае не хочу, чтобы вы так же рассказывали о своей клинике. Но обратить внимание на приверженность стоит.

Важно! Заниматься любимым делом. Ведь работа администратора – очень нелегкий труд.

Ваша презентация должна касаться только услуг, предоставляемых вашей клиникой, самой клиники, работающих в ней специалистов и т. д.

Если успех первых двух этапов зависит от коммуникабельности и знания техники продаж, то на этапе презентации необходимы знания о качествах товара, который вы продаете. Так же зачастую неплохо было бы изучить аналогичные предложения конкурентов, так как очень часто покупателя нужно убедить, что именно ваш товар – самый лучший на рынке.

Основные правила проведения презентации:

1. Хорошо знай товар, который продаешь. Вы должны научиться связывать его свойства и качества с выгодами для клиента. Этот инструмент называется «презентация на языке выгод».

2. Верь в товар, который продаёшь. Очень часто продавец считает, что его товар хуже, чем тот, который предлагает конкурент. Презентация не будет убедительной, если продавец сам не верит в свой продукт.

3. Продавай по потребностям. Называй только те выгоды, которые могут заинтересовать клиента. Например, глупо рассказывать состоятельному человеку, для которого главное – комфорт, о том, сколько он сможет сэкономить. Как минимум, клиенту неинтересно будет об этом слушать.

4. Хорошая презентация товара покупателю – это диалог, а не монолог. Часто встречаю талантливых продавцов, которые закатывают лекцию на 10–15 минут. Чтобы презентация была эффективной, клиента нужно в неё вовлекать.

5. Не только рассказывайте, но и демонстрируйте товар. Как мы знаем, люди по восприятию информации делятся на аудиалов, визуалов и кинестетиков. Ограничиваясь рассказом, мы воздействуем всего на одну группу людей. Поэтому, если есть возможность, покажите товар, а лучше всего – дайте его подержать. Если товар не материальный, подготовьте визуальную информацию (схемы, графики, картинки и т. п.).

6. Невербальное общение. Не стойте, как истукан, смотря в сторону. От правильного использования невербального общения зависит успех продаж.

7. Используйте голосовые модуляции. Нет ничего хуже монотонности в голосе продавца. Для акцентирования внимания на важных моментах делайте паузы, меняйте громкость речи, старайтесь говорить с той же скоростью, как и клиент, тогда ему будет проще вас понять.

И наконец, поддерживайте позитивный эмоциональный настрой. Зарядите клиента позитивом, добавление в презентацию юмора и шуток приветствуется. Не будьте нейтральным, а тем более скептичным или негативным. Мы питаемся эмоциями друг друга, вы должны подарить положительные эмоции клиенту.

И помните, устанавливать диагноз и разрабатывать план лечения – это компетенция врача, какими бы вы познаниями ни обладали.

А то в наше время у нас лечат все, кроме тех, кто должен это делать в соответствии со своими функциональными обязанностями. Я часто замечаю, что после того, как клиент получил рецепт от доктора, он может выйти к администратору, который будет проводить расчет, и начать у него расспрашивать, а правильно ли доктор ему порекомендовал то или иное лекарство. Иногда происходит страшная вещь, когда администратор начинает отменять некоторые назначения, ссылаясь на свой опыт и собственные взгляды. Я категорически запрещаю это делать! Ответственность за здоровье пациента несет доктор, администратор выполняет иные функции, даже если у него есть профильное образование. Помните об этом. А право клиента на получение совета никто не отменял.

Больше о презентации. Текст должен быть написан на бумаге, ведь в процессе работы довольно часто мы упускаем важные факты или аргументы. А в наше время, когда уровень конкуренции весьма высок, мы не можем позволить себе разбрасываться клиентами. Кроме того, вы должны фиксировать – как количество обращений в клинику по телефону, так и непосредственно визитов. Ведь эта информация просто катастрофически необходима вашему руководству.

Виды презентаций

Администратор обязан провести три презентации:

1. Презентация по телефону. Она должна быть короткой – не более одной минуты. В зависимости от потребностей клиента, которые вы выяснили ранее, следует рассказать о том, какой именно специалист его интересует. Далее вы обязаны вкратце описать остальные услуги центра.

2. Короткая презентация при первичном визите клиента. Повторюсь, я не знаю профиль вашего медицинского учреждения. И если у пациента срочный вопрос или травма, то останавливаться на деталях и рассказывать ему о клинике и услугах не совсем верно. Думаю, об этом говорить не стоит, но всё же… Если клиент и ситуация позволяют провести

презентацию, стоя за рецепцией, то вы должны воспользоваться этой возможностью. По статистике, до 70 % клиентов не имеют представления о полном спектре услуг больших медицинских клиник. Доходит до смешного: иногда клиент может ходить на одну процедуру в вашем учреждении, а на вторую нестись в другой центр. При этом он даже не знает, что эту процедуру можно выполнить у вас же, но этажом выше. Некоторые сотрудники ошибочно полагают, что клиенты читают указатели, и удивляются: мол, у нас тут все написано, так почему он это не прочитал? Он не обязан читать. Об этом должен думать администратор. И точка. Да, было бы хорошо, чтобы доктор во время приема ему об этом сказал, но иногда это невыполнимо, и не мне вам об этом говорить. Доктора могут просто не любить другое отделение. Ведь вам знакомы эти внутренние конфликты? Поэтому администратор должен периодически напоминать клиентам об оказываемых услугах, особенно если у вас медучреждение широкого профиля.

3. Развернутая презентация-экскурсия. Вы должны очень «вкусно» рассказать о вашем любимом медицинском учреждении, чтобы клиент сразу влюбился в него и переборол свои страхи и сомнения. Ведь мы все хорошо помним страшные советские поликлиники и больницы. Только не следует забывать, что полную презентацию с демонстрацией клиники можно провести, если у вас есть второй администратор и вы можете в это время покинуть рабочее место. Оставлять рецепцию без присмотра я категорически запрещаю (повторяю это не один раз).

Вы должны четко знать, какую процедуру, в каком кабинете и какой доктор выполняет. Вы должны знать регалии ваших докторов, оборудование и препараты, с помощью которых проводится лечение. Обычно подобные факты убеждают клиента и успокаивают. Мол, оборудование у нас американское, наши врачи проходили стажировку в Лондоне. Только врать при этом не стоит.

Но при этом презентация должна быть очень легкой и не перегруженной всяческими медицинскими терминами. Но и не должно быть зайчиков и «сюси-пуси».

Техники презентаций

1. *«Бутерброд»*. «Штирлиц знал: запоминается последнее слово». Это так, но и первое тоже. Поэтому, назвав цену в середине презентации товара, как минимум, вы получите лояльную реакцию клиента. И еще: вначале говорите цену без скидки. А затем: «Но сегодня, по случаю такого большого

праздника, 30 февраля, специально для вас…» и называете цену со скидкой. Или: «За эту цену вы получите не только (товар), а и… (перечисляете бонусы)».

2. *«Купить»*. Отныне вы забываете это слово. «Купить» – означает расстаться со своими кровными, а этого ой как никому не хочется! Убедите клиента, что он не тратит деньги, а вкладывает. На худой конец можно употребить слово «приобрести». Но только не «купить»!

3. *«Вилка»*. Этот прием предполагает предоставление выбора покупателю. Согласитесь, выбирать всегда приятно. Таким образом вы ставите клиента не перед дилеммой «покупать – не покупать», а перед правом выбора. Почувствуйте разницу! Называйте разброс цен на товары или услуги, но начинайте с наиболее высокой. Не думайте, что клиент предпочтет самую низкую цену! Обычно выбирают золотую середину.

4. *«Долларизация»*. Это тонкая техника, используя которую, вы убеждаете клиента, что он не тратит деньги, а наоборот, зарабатывает, вкладывает или экономит. Например: «С установкой именно наших окон, вы сэкономите на обогреве квартиры 25 %. Потому что…» (и далее перечисляйте преимущества своего товара или услуги).

5. *«Деление цены»*. Тут все просто. Называется цена, скажем, не за всю квартиру, а за квадратный метр. Стоимость полугодового абонентского билета в какой-нибудь клуб не за все полгода, а только за один месяц. Если у вас набор или комплект товара, то указываете цену не за весь набор в целом, а за одну единицу. При этом не запрещается как бы вскользь указать на недостатки конкурирующей фирмы и выделить преимущества вашей.

Но с этой техникой будьте крайне осторожны. Ведь клиент может подумать, что вы назвали сумму за всю услугу, и у него попросту не хватит денег рассчитаться. Поэтому пятую технику я не рекомендую применять. Но вы должны о ней знать.

Исследования показывают, что период концентрированного внимания во время презентации у взрослого человека составляет около 17 минут. Иными словами, у вас не так много времени, чтобы убедить пациента в своей правоте. При этом вы должны постоянно держать ситуацию под контролем. Когда внимание пациента рассеивается, добиться желаемой реакции будет намного сложнее. Вы должны быть максимально гибким, ведь каждый случай индивидуален. В зависимости от ситуации можно вообще ничего не говорить, а лишь внимательно слушать, делая свои замечания. Иногда этого бывает достаточно, чтобы добиться успеха.

Особенности делового диалога

6 эффектов коммуникации:

1. Эффект визуального имиджа основан на том, что сначала человека воспринимают по внешнему облику, и он затмевает последующее восприятие: вы показались незначительным и неприятным. С этой колокольни будут восприняты все ваши дальнейшие слова, так что обратите внимание на то, насколько красиво вы одеты, как пользуетесь мимикой, умеете ли быть вежливым и тактичным, держитесь ли спокойно и уверенно, и даже то, как смотрите на своих собеседников.

2. Эффект первых фраз закрепляет или корректирует первоначальное впечатление, поэтому в них должна быть сосредоточена интересная информация, с элементами оригинальности, сразу привлекающая внимание.

3. Эффект аргументации – речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей соразмышление и осмысление информации.

4. Эффект интонаций и пауз – особенность человеческого восприятия состоит в том, что интонации и паузы на 10–15 % позволяют легче воспринимать информацию, вызывая у собеседников ассоциации и предложения.

5. Эффект художественной выразительности – это правильное построение предложений, грамотные слово-ударения, использование риторических приемов: метафор, гипербол и т. п.

6. Эффект релаксации (расслабления) – вовремя произнесенная шутка, остроумное замечание сделают переговоры более успешными, потому что юмор создает естественную паузу для отдыха людей, сближает и настраивает на благожелательный лад.

Работа с возражениями и сомнениями

Возражение – это хорошо. Это второй шанс для медучреждения. Ведь у клиента есть простая шкала уровня его недовольства.

Первая грань – это недовольство и возражение.

Причин его недовольства может быть много, начиная от правдивых, что у вас жарко, холодно, дорого, и заканчивая плохим настроением, женскими или мужскими критическими днями (поверьте мне, они существуют).

Самое неприятное, когда клиент уходит молча и ничего не говорит.

Правило 1. Выслушайте сомнения.

Правило 2. Отвечая на возражения клиента, не нервничайте и не раздражайтесь.

Правило 3. Выясните, в чём конкретно заключаются сомнения клиента.

Правило 4. Подведите клиента к тому, чтобы он сам нашел ответ на свой вопрос.

Правило 5. Пользуйтесь приёмом «согласись и опровергни».

Правило 6. Не переходите к следующему аргументу, пока не получите согласие клиента с предыдущим доводом.

Правило 7. Резюмируйте итоги беседы с клиентом.

Правило 8. Не расстраивайтесь, если клиент остался при своём мнении.

Действие (направление к врачу). Благодарность и прощание

Поблагодарите потенциальных пациентов за то, что они позвонили и заинтересовались вашей клиникой. Скажите это искренне, и это может стать одним из факторов, который выгодно выделит вашу клинику из ряда других.

Раздел 2. Организация эффективной работы

На сегодняшнем этапе развития частной медицины роль администратора медицинского учреждения уже не ограничивается выполнением обязанностей регистратора. Большинство администраторов, наряду с руководством медучреждения, врачами и медсестрами, вовлечены в продажу медицинских услуг. Причем администратор находится у истоков взаимодействия клиники с пациентами. Фактически администратор современного медицинского центра является менеджером по продаже услуг, представителем клиники, регистратором, кассиром, секретарем, деловодом, оператором call-центра и т. п.

Функции и должностные обязанности

Основные функции администратора:

1) работа на телефоне:

• прием всех входящих звонков;

• регистрация полученной информации;

• продажа услуг по телефону (мотивирование клиентов на первичный прием);

2) работа на компьютере (ПК):

• внесение информации в клиентскую базу (КБ);

• ведение электронной версии КБ;

3) проведение расчетных операций с пациентами (заказчиками услуг);

4) взаимодействие с пациентами в клинике:

• информирование клиентов об услугах и сопутствующих товарах и продажа их;

• ответы на возражения;

• распределение потоков пациентов;

• отслеживание приема специалистов;

5) взаимодействие с партнерами медучреждения;

6) взаимодействие с персоналом и др.

Выполняя все эти функции, администратор не должен покидать зону рецепции.

Основные должностные обязанности администратора (примерные):

1. Администратор-кассир обязан:

1.1. Принять смену согласно следующему распорядку:

• заранее прибыть на рабочее место (минимум за 30 минут до начала смены);

• проверить готовность к работе всех технических средств (компьютер, кассовый аппарат, телефонные аппараты, факс, терминал и т. д.);

• проверить укомплектованность рабочего места канцелярскими принадлежностями, необходимой для работы документацией;

• подобрать медицинские карты пациентов, записанных на текущий день;

• проинформировать врачей (специалистов) смены обо всех записавшихся на прием клиентах.

1.2. При ответе на телефонные звонки придерживаться следующих правил:

• отвечать на входящие телефонные звонки имеет право

только администратор;

• при ответе на любой входящий звонок придерживаться правил телефонного этикета;

• в любой ситуации вести разговор по телефону вежливо, корректно, с должным терпением и уважением к собеседнику;

• при первичном обращении пациента по телефону проводить запись и регистрацию клиента с обязательным уточнением информационного источника (откуда пациент узнал о медучреждении). В случае невозможности предложить удобное для него время посещения врача, обязательно объяснить причину;

• в конце разговора непременно поблагодарить пациента за звонок.

1.3. В момент прихода клиента в медучреждение осуществлять следующие действия:

• соблюдать правила встречи пациента (прямой взгляд, при необходимости – выход навстречу);

• выдерживать установленный стиль приветствия;

• обязательно представляться пациенту, пришедшему впервые;

• при общении с пациентом, который обращается в медучреждение не в первый раз, называть его по имени-отчеству;

• уточнить цель прихода в медучреждение у нового для администратора клиента;

• помочь вновь пришедшему пациенту быстро освоиться в окружающей обстановке;

• разъяснить пациенту необходимость заполнения медицинской карты, анкет (персональные данные о состоянии здоровья), договоров на медицинское обслуживание и т. д. В случае необходимости – помочь пациенту разобраться в тонкостях.

1.4. На этапе ожидания пациентом в холле:

• предложить чай, кофе (приготовить, подать и убрать);

• предложить журналы, просмотр ТВ;

• если в холле присутствуют иные лица (другие пациенты, сопровождающие лица), также предложить им чай или кофе;

• если клиенту приходится ожидать, то администратор сразу же, как только началось время приема, обязан уточнить у персонала (врача и ассистента), как долго придется ждать, передать это пациенту и извиниться за задержку.

1.5. На этапе окончания приема:

• проследить, чтобы у стойки администратора не было никого из персонала и посторонних лиц;

• приветливо встретить пациента;

• в случае необходимости произвести расчет и записать

пациента на следующий прием;

• обязательно попрощаться с уходящим пациентом.

1.6. Во время рабочей смены:

• поддерживать порядок в холле;

• привлекать санитарку для уборки холла при необходимости;

• следить, чтобы журналы для посетителей на журнальном столике в холле были аккуратно сложены, вовремя убирать старые и порванные;

• следить, чтобы на стойке находились только рекламные материалы и буклеты;

• владеть оперативной информацией об организационных вопросах и намеченных мероприятиях в медицинском учреждении;

• знать каждого пришедшего пациента и посетителя, находящегося в холле (фамилию, имя, отчество), цель визита, сколько времени он ждет и как долго ему еще предстоит ждать (отображать в виде графической схемы);

• знать всех врачей, ассистентов, должностных лиц (по имени-отчеству), в каком кабинете какой врач принимает, когда он заканчивает и насколько задерживается, ожидают ли его пациенты или нет;

• в случае внезапного невыхода врача сообщать генеральному директору и старшему врачу клиники, в случае невыхода ассистента, медсестры или санитарки – сообщать старшей медицинской сестре;

• выполнять служебные поручения руководства, главного бухгалтера и старшего администратора, в т. ч. по отправке корреспонденции, организации встреч и решению текущих производственных вопросов;

• сообщать руководству обо всех нештатных ситуациях (конфликтах и происшествиях), касающихся пациентов и сотрудников;

• осуществлять взаимодействие с сотрудниками охранного предприятия и контроль за выполнением ими должностных обязанностей.

1.7. С целью повышения качества и организации обслуживания пациентов:

• за день (накануне приема) напоминать по телефону, а также с помощью SMS пациентам о приеме врача (фиксировать результаты звонка в журнале);

• обзванивать пациентов, не явившихся по записи без предупреждения (фиксировать результаты звонка);

• обзванивать пациентов после сложного лечения либо операции и справляться об их самочувствии (фиксировать

результаты звонка).

1.8. Завершая рабочую смену:

• грамотно и четко подготовить информацию о своей смене для передачи следующему администратору;

• напомнить врачам (специалистам), медсестрам и ассистентам о рабочей смене;

• четко сформулировать список дел, которые необходимо выполнить завтрашней смене;

• аккуратно заполнить все журналы;

• подготовить необходимые отчеты;

• сдать выручку и обработать финансовую документацию.

Важно!

Администратору категорически запрещается:

• опаздывать к началу рабочей смены;

• вести по телефону разговоры личного характера;

• в присутствии пациентов разговаривать с сотрудниками медучреждения на личные темы;

• на глазах у пациентов поправлять макияж, прическу;

• обсуждать пациентов или сотрудников (внешний вид, финансовые вопросы и т. п.).

А также:

• обсуждать или использовать коммерческую информацию, полученную при выполнении должностных обязанностей;

• на рабочем месте жевать жевательную резинку, пить чай, кофе, принимать пищу;

• читать художественную литературу, журналы;

• играть в компьютерные игры;

• оставлять без присмотра стойку администратора;

• выдавать на руки пациентам медицинскую документацию без согласования с руководством;

• давать пациентам советы по самолечению или профилактике заболеваний.

Раздел 3. Особенности ведения телефонных переговоров

Одним из решающих факторов для пациента при выборе клиники является беседа по телефону с администратором. Представьте себе, что клиент, срочно нуждающийся в медицинской помощи, обзванивает десятки клиник. Перед ним стоит задача остановиться на одной из них и получить квалифицированную помощь за разумные деньги. Потребители услуг предпочитают лечиться в солидных медицинских учреждениях, с хорошим оборудованием и надлежащим сервисом. Причем, по данным исследований, уровень сервиса в медицинском учреждении потребители ставят на третье место по важности. Сервис уступает лишь месту расположения клиники и квалификации врачей. На четвертом месте находятся цены клиники. Однако, если информацию о приблизительной стоимости предстоящего лечения можно узнать и по телефону, то уровень сервиса клиники пациент определяет по тону, манере разговора и вежливости администратора.

Очень часто пациент сам не представляет, от чего именно ему предстоит лечиться, насколько срочно, и какой врач сможет ему помочь. При этом люди нередко надеются на помощь администратора. Но администраторы, как правило, пугаются дополнительных вопросов и в весьма резкой форме просят пациента явиться на консультацию и расспросить обо всем врача. Такое поведение скорее оттолкнет клиента. Если он задает много (даже слишком много) дополнительных вопросов, то это означает, что пациент колеблется и ему необходимы весомые аргументы для принятия решения, чтобы остановить свой выбор именно на этой конкретной клинике. Поэтому администратор должен быть готов ответить на самые разные вопросы, в том числе, с помощью дополнительных вопросов сориентировать пациента относительно предстоящей стоимости лечения. Также для 50 % пациентов важно услышать информацию, характеризующую медучреждение. Эта информация обычно касается длительности работы на рынке, квалификации врачей, качества оборудования и анестезии. Несмотря на то, что для обычного пациента нет разницы между оборудованием «Сирона» и «КаВоЛюкс», ему очень важно услышать некие их характеристики, за исключением таких, как «хорошее», «новое», «красивое». Скорее всего, это должны быть такие фразы: «У нас система антиспид и антигепатит», «Вам не будет жарко, у нас кожаные кресла» и т. д.

Задает ли администратор дополнительные вопросы, с помощью которых ориентирует пациента относительно возможной стоимости предстоящего лечения?

Главная задача администратора при ответе на телефонный звонок – пригласить потенциального клиента на консультацию в клинику. А для этого нужно одно: внушить доверие. Настоящий профессионал рутинные процедуры выполняет автоматически. Администратор при стандартных вопросах по телефону должен отвечать, не задумываясь, заученными фразами.

Общие правила

Правило 1

Снимать трубку должен не тот, кто ближе к аппарату, а именно **подготовленный** администратор клиники.

Как им стать? Кроме отсутствия дефектов речи и приятного тембра голоса, нужно еще иметь желание учиться, читать литературу по психологии, посещать семинары и т. д.

Правило 2

Выслушивать собеседника до конца обязательно.

Не перебивать. Как бы вам ни был интересен кроссворд – отвлекитесь.

Правило 3

Телефонный разговор более трех минут – неэффективен. Хотя психологи приводят цифру большую – шесть минут.

Правило 4

Разговаривать по телефону нужно, как по видеотелефону, то есть так, как будто вас видят. Нельзя одновременно разгадывать сканворды, читать журналы, кушать пирожное, пить кофе, общаться жестами с другими людьми во время беседы. Это обязательно почувствует ваш собеседник на другом конце провода. Доброжелательный настрой, сенсорная открытость, улыбка, полное внимание – и только тогда нужно брать трубку.

Правило 5

Необходимо подстроиться под стиль и ритм голоса собеседника, быть способным чувствовать его.

С медлительным собеседником – отвечайте неторопливо, чётко выговаривая слова.

С шустрым – отвечайте быстро.

Если собеседник применяет просторечные выражения – не исправляйте его.

*Правило 6 – **основное***

Разговор по телефону – это инструмент назначения **личной** встречи. А именно – приглашения на консультацию в медучреждение.

Структура ответа на звонок в клинику

Приветствие

Приветствие должно быть стандартным.

Произносится при снятии трубки.

«Алё», «Аллёу», «Да» и прочее – первый признак администратора-непрофессионала.

Слово «Здравствуйте» при частом повторении съедается на «Здрасьте» и прочее.

Лучше употребить «Добрый день», «Добрый вечер», «Доброе утро».

Пример:

Добрый день, клиника «Дентар», администратор Эдуард.

Обмен информацией

Отвечая на вопросы, нужно помнить, что звонить может не только пациент, но и конкурент, поэтому даже если какие-то услуги вы не оказываете, нельзя говорить «нет». Формулировки должны быть позитивными. Пациент, например, решает, что ему позарез нужна имплантация (по телевизору увидел или в журнале прочитал), и обзванивает все клиники подряд. Отвечать ему, что данная услуга у вас отсутствует – неправильно. Лучше сказать:

– Вы знаете, имплантация – это серьезная операция.

И переходить к третьему пункту – о необходимости консультации, таким образом побудив человека к действию.

Очень часто пациент спрашивает о цене, допустим, пломбы. Цену лучше не называть, чтобы не отпугнуть стоимостью. Нужно грамотно сказать, что цены и материалы бывают разные. Все зависит от заболевания, нужно ли пломбировать канал и т. д. Если же пациент настаивает на ответе, можно назвать самую минимальную цену:

– При среднем кариесе поставить недорогую пломбу будет стоить… грн.

По телефону не нужно объяснять, что недорогой материал – отечественный, а стоимость эта взята без анестезии. Хотел минимальную цену – получи её!

Заявление о необходимости консультации

Это заявление администратор обязан делать **всегда!**

Только врач, осмотрев пациента, может поставить диагноз и определить ход лечения.

Никаких консультаций по телефону! Мне кажется, это правило должно быть напечатано на бумаге и приклеено на стене возле рецепции.

Побуждение к действию

Следует сразу после заявления. Здесь вступают в действие вопросные технологии. Один из вариантов – **выбор без выбора**. Здесь пациенту вроде предлагается выбор, а на самом деле его нет. Мягкий пример:

– Когда вам удобнее к нам записаться? На этой неделе или на следующей?

Или жёстче:

– Когда вам лучше к нам подойти на консультацию? Сегодня или завтра?

В варианте **предоставление выбора** – более щадящий подход:

– Когда вы сможете приехать к нам на осмотр?

Конечно, предоставление выбора – это иллюзия. И помните, вы должны начинать диалог с имени.

Завершение разговора

До свидания, всего доброго! Либо «благодарю».

В работе администратора клиники встречаются 10–15 стандартных вопросов, отвечая на которые, он не должен задумываться.

Ответы на них нужно заучить до автоматизма.

Психология людей так устроена, что мы интуитивно стремимся к упорядоченности.

Если человек слышит грамотно сформулированный ответ по телефону, невольно возникает доверие к собеседнику, а значит, и к врачам клиники. Примерно 95 % всех вопросов по телефону являются стандартными. Примеры стандартных ответов на стандартные вопросы – в приложении № 1.

Нестандартные вопросы

Около 5 % вопросов являются необычными.

– Скажите, у вас штыри вживляют?

– А какую керамическую массу вы используете –

синтетическую или минеральную? и другие.

1. В большинстве случаев их можно свести к стандартным встречным вопросам.

– Вы имеете в виду имплантацию?

– Ну, да, наверное.

Далее нужно отвечать по схеме стандартных ответов.

2. Если некто упорно задает нестандартный вопрос, и его нельзя перевести в стандартный, то возможно взять тайм-аут.

– Вы не могли бы перезвонить попозже, я обязательно узнаю у врача.

Возможно также делегирование – к врачу, например:

– Подождите, пожалуйста, если врач сейчас свободен, он ответит на ваш вопрос.

Нельзя фантазировать. Если затрудняетесь ответить – возьмите время подумать.

3. Есть нестандартные вопросы, которые явно выражают эмоции собеседника.

– У меня очень болит зуб, что мне делать?

Или:

– Я так боюсь, а можно всё сделать под наркозом?

В этих случаях необходимо проявить сочувствие, успокоить волнующегося, приободрить боящегося.

– Вам срочно нужно к врачу, и он окажет вам помощь. Приезжайте прямо сейчас, хотя доктор занят, но он обязательно поможет вам.

– Не волнуйтесь, приходите к нам на консультацию, вы поймете, что ваш страх напрасен.

И далее, как всегда – побуждение к действию.

Статистика показывает, что 20 % клиентов фирмы обеспечивают 80 % ее бизнеса. А 80 % клиентов – это остальные 20 % прибыли. Еще известно, что 20 % времени затрачивается на решение жизненно важных задач, и это дает 80 % позитивных результатов, а остальное время уходит на малозначащие операции, приносящие лишь 20 % положительного эффекта.

Иногда телефонные разговоры с пациентами длятся пару минут, но эффективность их очень высока. Задача администратора – профессионально использовать это время.

Входящие и исходящие звонки. Что следует и чего не следует делать

Ниже приводится краткий перечень того, что следует и чего не следует делать, когда в вашей фирме звонит телефон.

НЕ следует:

1) долго не поднимать трубку;

2) говорить: «Привет», «Да» и «Говорите», когда начинаете разговор;

3) спрашивать: «Могу ли я вам помочь?»;

4) вести две беседы сразу;

5) оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго;

6) использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря;

7) передавать трубку несколько раз;

8) говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните».

Следует:

1) поднять трубку до четвертого звонка телефона;

2) сказать: «Доброе утро (день)», представиться и назвать свое имя и должность;

3) спросить: «Чем я могу вам помочь?»;

4) сосредоточить свое внимание на одной беседе и внимательно слушать;

5) предложить перезвонить, если это требуется для выяснения деталей;

6) использовать бланки для записи телефонных разговоров;

7) записать номер абонента и перезвонить ему;

8) записать информацию и пообещать пациенту перезвонить ему.

Если звоните вы…

До разговора:

1) определите его цель;

2) подготовьте карандаш (ручку), а также календарь и необходимые для разговора материалы.

Во время разговора:

1) после ответа абонента представьтесь: фамилия, имя, (отчество), учреждение;

2) говорите прямо в трубку;

3) произносите слова четко;

4) выясните, с тем ли человеком вы говорите;

5) спросите, есть ли у собеседника время на разговор, или лучше перезвонить попозже;

6) постарайтесь создать позитивное настроение;

7) не возражайте в «лоб» собеседнику, если желаете добиться благоприятного исхода разговора;

8) внимательно слушайте собеседника, не прерывайте его. Говорите спокойно, доброжелательно, не кричите. Научитесь

придавать своему голосу приятную интонацию;

9) не переоценивайте способность собеседника понять специальную терминологию. Избегайте жаргона. Делайте паузы;

10) если собеседник не понимает вас, не раздражайтесь и не повторяйте сказанное теми же словами, найдите новые.

Выражения, которых следует избегать

1. *«Я не знаю».* Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей фирме столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать – именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос…

Разрешите, я уточню это для вас».

2. *«Мы не сможем этого сделать».* Если это действительно так, ваш потенциальный клиент обратится к кому-то еще, и весьма вероятно, что его следующий разговор сложится более удачно. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезным, и попытайтесь найти альтернативное решение. Рекомендуется всегда в первую очередь сосредоточиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

3. *«Вы должны…».* Серьезная ошибка. Пациент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: «Для вас имеет смысл…» или «Лучше всего было бы…».

4. *«Подождите секунду, я скоро вернусь».* Задумайтесь, вы хоть раз в жизни успевали управиться со своими делами за секунду? Вряд ли. Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: «Для того, чтобы найти нужную информацию, мне потребуется 2–3 минуты. Можете подождать?».

5. *«Нет»,* произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Универсальных рецептов, как избавиться от «отрицательного уклонения», не существует. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно обдумывать. Например, для отказа пациенту, требующему записать его на определенное время или к определенному специалисту и т. д., подходит объяснение типа: «К сожалению, на это время уже назначено, однако мы можем предложить… либо… либо… либо… (предложите несколько вариантов – другое время, другой день, другого специалиста, перезвонить позднее, если что-то поменяется)».

6. Нельзя использовать слова *«прайс»* и *«стоимость».* Это очень негативно влияет на восприятие клиентом вашей клиники.

7. Очень осторожно надо использовать слово *«проблема»,* хотя все клиенты не просто так набирают ваш номер. А у некоторых есть проблема, о которой они даже не догадываются.

Общение по e-mail и с помощью других средств связи

Развитие коммуникативных технологий, к сожалению, иногда идет в ущерб вежливости при общении. Даже если вы не общаетесь «лицом к лицу», такой контакт с пациентами можно сделать более личным. Вот несколько возможных способов:

• персонализируйте все, что вы отправляете по e-mail. Опросы пациентов показывают, что даже простое обращение, добавленное к стандартной рассылке, делает сообщение более личным. Пациент начинает чувствовать себя более уважаемым и более тесно связанным с вашей клиникой. Всегда указывайте в письмах имя клиента и свое собственное, когда подписываете письмо;

• пациенты очень ценят написанные от руки благодарности (например, за то, что они порекомендовали вашу клинику другим). Телефонный звонок – тоже хорошо, но значение неформального письма от доктора или медучреждения трудно переоценить;

• когда вы отправляете факс, даже если вы точно знаете, что он попадет прямо в руки получателю, обязательно указывайте, кому он адресован и подписывайте свое послание;

• в e-mail сообщениях используйте такие заголовки, чтобы ваше письмо не спутали с рекламными рассылками, наводнившими сегодня Интернет. Письмо, озаглавленное «Информация для Вас из медицинского центра «МЕДЕЛ»», будет прочитано с большей вероятностью, чем просто «Важная информация»;

• не позволяйте звонкам мобильных телефонов прерывать ваше общение с пациентом. Когда это возможно, переводите телефоны и другие коммуникаторы в режим виброзвонка и проверяйте сообщения, оказавшись вне зоны видимости пациента.

Социальные сети – современный метод коммуникации

Мы живем в век Интернета. Не учитывать всех преимуществ, предоставляемых всемирной паутиной, было бы неправильно. С каждым днем количество пользователей сети растет. У вашего медучреждения должен быть веб-сайт, это равносильно непременному наличию вывески и обязательного рулона туалетной бумаги в уборной. Более подробно о рекламе и поведении в Интернете вы можете прочитать в книге «Реклама Красоты. Практика» (так называется моя первая книга). Несмотря на то, что издание посвящено рекламе салонов красоты, вы

можете ее применять и в медицинской сфере.

Если вы ведете странички своего медучреждения в социальных сетях, то должны знать правила поведения в них, ведь ошибки, допущенные в процессе такой работы, могут очень сильно ударить по репутации вашей компании.

Правда, я не знаю, где администратору клиники найти время еще и для ведения страниц в социальных сетях. Ведь они похожи на аквариум с рыбками: ими нужно заниматься постоянно, либо не трогать. Два сообщения в неделю – это не выход. А на вопрос директора, почему отсутствует активность в социальных сетях, ответить, что, мол, много клиентов было, Александр Иванович.

10 правил пристойного поведения в социальных сетях

Предлагаю выделить 10 правил достойного поведения цивилизованного человека в онлайн пространстве. Если каждый будет знать и применять их, то каждое знакомство и новый разговор будет приносить всем только удовольствие и пользу.

Правило 1. Не выкладывай о себе всю информацию.

Социальные сети дают возможность рассказать о себе практически все, но делать это не стоит. Зачем нарушать границы личного пространства? Зачем каждому знать обо всем, что творится в вашей жизни и душе? Информацию о себе выкладывайте дозированно и без глубоких подробностей.

Правило 2. Не навязывайте своего мнения.

Многим людям свойственно рьяно отстаивать собственные моральные или политические взгляды, при этом не учитывая мнения других людей. Если вы проявите чрезмерную настойчивость, то рискуете быть проигнорированным или вообще потеряете всех друзей.

Правило 3. Не нужно постоянно жаловаться и лить слезы.

Конечно, вы можете искренне говорить о своих проблемах и делиться горестными мыслями, как на приеме у психолога. Но постоянно исходящий от вас негатив может привести к тому, что вас просто перестанут слушать.

Правило 4. Не засыпайте друзей ссылками и новостями.

То, что интересно вам, может совсем не заинтересовать ваших друзей. Делитесь новостями не слишком активно, а то прослывете спамером или просто занудой.

Правило 5. Не гонитесь за количеством, подумайте о качестве.

Здесь идет речь о количестве друзей, обзаведение которыми для многих становится навязчивой идеей. Вы не только запутаетесь в них, но и прослывете неуверенным в себе человеком.

Правило 6. Не мните себя профессионалом.

Мало кому интересны вопросы SEO, SMO, SMM и т. д. А эксперты социального общения всегда стараются вступить в

дискуссию на эти темы и используют специальные термины и жаргон. Можно быть профессионалом, но зачем кричать об этом на каждом шагу.

Правило 7. Сведите к минимуму количество автоматических сообщений.

Сообщения о том, что вы стали участником опроса или достигли нового уровня в игре или еще что-то подобное, вряд ли сильно обрадуют ваших друзей. Делитесь только интересной информацией и ссылками.

Правило 8. Пишите понятным языком.

Не стоит писать так, что смысл текста еще нужно будет расшифровывать. Не используйте сокращения и стройте фразу логически. Не забывайте об орфографии и знаках препинания.

Правило 9. Не выставляйте фото, которые вряд ли кому-то понравятся.

Если фотография может скомпрометировать вашего друга, то выставлять ее на всеобщее обозрение – это, конечно, не преступление, но непорядочно с вашей стороны.

Правило 10. Забудьте ненормативную лексику.

Социальная сеть – это не место для ругательства и мата. Не используйте слова, которые могут обидеть вашего читателя или собеседника.

Раздел 4. Коммуникации с пациентами и сотрудниками медицинского учреждения. Язык жестов

Обращать внимание следует на такие составляющие невербального общения, как:

- пространство;
- мимика;
- взгляд;
- телодвижения.

Пространство

Расстояние между двумя общающимися людьми (не обязательно словесно), принято называть дистанцией. Каждый человек ощущает пространство вокруг себя как своё собственное, неприкосновенное, и стремится не допускать посторонних людей на «свою» территорию.

Средства построения контакта

Выделяют 4 типа расстояния для общения: интимное, личное, социальное и публичное.

Обычно интимная зона образует пространство на расстоянии 15–40 см от общающегося. Человек ощущает в этой зоне своё преимущество. Вторгаться в интимную зону разрешается только душевно близким людям: родителям, детям, любимому.

Профессионально работающий администратор должен остерегаться вторжения в зону, предназначенную только для родных людей.

Личное расстояние – от 45 до 120 см. Эта дистанция верна, если с клиентом уже установлены достаточно близкие отношения.

Социальное расстояние определяется в пределах от 120 до 160 см. Оно оптимально для начала контакта.

Публичная дистанция начинается с 160 см и предполагает общение с группой людей.

Мимика

Мимика – это выразительные движения мышц лица, являющиеся одной из форм проявления тех или иных чувств человека. Из 20 тысяч мимических движений выделяют шесть,

выражающих основные эмоции (радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть).

Мимические признаки эмоционального состояния

ЭЛЕМЕНТЫ ЛИЦА	ГНЕВ	ПРЕЗРЕНИЕ, СТРАДАНИЕ	СТРАХ, УДИВЛЕНИЕ	РАДОСТЬ
Рот	Открыт	Закрыт	Открыт	Закрыт
Губы (уголки)	Опущены		Приподняты	
Глаза (форма)	Раскрыты или прищурены	Сужены	Широко раскрыты	Раскрыты или прищурены
Глаза (яркость)	Блестят	Тусклые		Блестят
Брови	Сдвинуты к переносице		Подняты вверх	
Уголки бровей	Внешние подняты		Внутренние подняты	
Лоб	Вертикальные складки		Горизонтальные складки	
Подвиж-ность лица	Динамичное	Застывшее		Динамичное

Взгляд

Это наиболее информативная часть общего выражения лица. Человек не в состоянии менять размер зрачка произвольно, и даже опытный клиент не сможет скрыть важную информацию о себе от наблюдательного администратора. Диаметр зрачка может увеличиваться в четыре раза по сравнению с обычным состоянием. Контакт глаз (взгляд «глаза в глаза») создаёт атмосферу взаимопонимания. Однако непрерывный визуальный контакт вызывает у собеседника дискомфорт.

Идеален для общения «администратор – клиент» визуальный контакт, когда встреча «глаза в глаза» чередуется со взглядом на окружающие предметы. Время прямого визуального контакта – до трех секунд. Если клиент нервничает, этот промежуток уменьшается. Считается оптимальным прямо встречаться взглядом с клиентом примерно 2/3 времени общения.

Телодвижения

Под жестами понимают движения рук, используемые для передачи информации и выражения своего отношения к сказанному. Они неразрывно связаны с манерами поведения, которые говорят об отношении кого-то к кому-то.

Закрытая поза (человек перекрещивает руки и ноги). Эта поза выражает преграду между человеком и собеседником. Послание:

«Я занят собой, я не хочу с вами контактировать».

Открытая поза (корпус тела направлен в сторону собеседника, руки и ноги не перекрещены, ладони несколько развёрнуты к партнёру по общению). Сообщение: «Я настроен на общение с вами». Интересно, что партнёры, ведущие переговоры в расстёгнутых пиджаках, достигают взаимного согласия быстрее, чем люди в наглухо застёгнутой одежде.

Техника отзеркаливания. Отзеркаливание – одно из средств построения контакта. Это повторение мимики, жестикуляции и интонации собеседника. Происходит бессознательная трансляция сообщения: «Я думаю и чувствую так же, как и ты». Практика показывает, что при использовании отзеркаливания наряду со словесными техниками клиент в полтора раза скорее приходит к нужному решению. В этом случае администратору удаётся быстрее наладить с ним контакт. Эта техника позволяет также «вести» за собой. Один из её приёмов – присоединение к дыханию. Но необходимо помнить, что нельзя копировать защитные позы и позы превосходства.

Жест – сигнал стихийный, спонтанный, сложнее поддающийся контролю, нежели речь. Легче изобразить более приятную мимику и высказать нужную мысль, чем сдержать жест.

Жест не может оставаться случайным, непроизвольным аккомпанементом слова: он призван усилить впечатление от слов, помочь убедить. Это некий знак, который можно прочесть. Он воспринимается не сам по себе, а в зависимости от контекста, включающего позу, мимику, внешность, одежду, роль жестикулирующего. Жест либо подчёркивает, либо подтверждает информацию, полученную из контекста, либо контрастирует с этой информацией. Движения головы, шеи, рук, всего корпуса (пантомимика) помогают выявить главное, рисуют образ. Поза, жест и мимика – наглядное пособие проявления мысли.

Жесты и позы, выражающие позицию человека в общении

Жесты

Неуверенность. Грызет ручку, руки к шее, рука притрагивается к ожерелью или цепочке.

Жест доверия. «Купол» – пальцы соединены наподобие купола храма.

Жесты самоконтроля. Руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает запястье другой. Сидя в кресле, руками вцепиться в подлокотник кресла и скрестить лодыжки.

Жесты оценки. «Рука у щеки» – о чём-то размышляет. Критическая оценка: подбородок опирается в ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и располагаются под подбородком. Момент решения проблемы – сосредоточенность, захватывание носа в щепоть, подозрительность, касание носа или лёгкое его потирание (обычно указательным пальцем).

Жесты и позы. Крепко сцепленные руки – жест подозрения, напряженности, недоверия. Плотно сжатые руки – поза человека, попавшего в переделку. Защитное поглаживание шеи – рука движется назад, как бы отстраняясь от удара.

Поза

Открытость. Открытые и развернутые навстречу собеседнику руки, расстегнутый пиджак. Сидя, не скрещивая рук и ног, сдвинувшись на краешек стула и наклонившись вперед, руки, прикладываемые к груди, к сердцу (честность).

Закрытость. Скрещенные на груди руки, усиливающие защитную позицию, пальцы сжаты в кулак (если не сжаты в кулак, то это означает озабоченность). Защитная поза: руки скрещены на груди, сжимают одна другую. Посадка на стул верхом. Спинка стула – щит, защита.

Готовность. Стоящий держит руки на бедрах. Сидящий, наклонив туловище вперед, опирается одной ладонью о колени, локоть другой руки лежит на коленях.

Авторитарная поза. Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх.

Скука у слушателей. Голова в руке, лежит на ладони. Машинальное рисование на бумаге. Пустой взгляд – спит с открытыми глазами. Отсутствие движения глаз.

Знаки, по которым вы можете определить (или сами показать) заинтересованность темой беседы:

– оживленный взгляд, раскрепощенная поза (партнер как бы подается навстречу собеседнику, расстегивая пиджак, чуть наклонив голову);

– раскрытые и развернутые в сторону собеседника ладони рук; непроизвольные, чуть заметные кивки головой, легкое прикосновение к руке или плечу партнера, сопровождающее одобрительную реплику;

– теплый, уважительный тон речи.

Существует ряд оценочных знаков, которые вы также должны уметь подмечать и понимать:

– задумчивое выражение лица (размышление), сопровождающееся характерным положением ладони у щеки, свидетельствует о заинтересованности собеседника: остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на какой-то проблеме;

– партнер сознательно отводит глаза от собеседника. Это жест досады или недовольства.

Пациент боится быть уличенным в своих сомнениях:

– покусывание дужки оправы или протирание стекол очков. Это как бы «тайм-аут», взятый собеседником для анализа идей или предложений.

В случае, если ход переговоров собеседнику не нравится, появляются такие знаки защиты:

– холодный, чуть прищуренный взгляд, искусственная улыбка. Это говорит о том, что собеседник на пределе, и, если не принять определенные меры, снижающие напряженность, может произойти срыв;

– руки скрещены на груди, пальцы как бы впились в бицепсы. Это свидетельствует о неприятии партнером вашей позиции по обсуждаемому вопросу. Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживает себя, чтобы не прерывать вас;

– приподнятые плечи и опущенная голова (сопровождается рисованием на листе бумаги). Это может говорить о том, что ваш собеседник обижен, оскорблен вашими словами.

Психологи выделили особую группу невербальных сигналов, прямо указывающих, когда человек не говорит правды или дает заведомо неправильную информацию.

Лжец:

• не может спокойно усидеть на одном месте;

• теребит края одежды, стряхивает с нее пыль, снимает соринки (реальные или мнимые);

• перебирает пальцами, потирает руки;

• трогает голову, поправляет волосы;

• касается различных частей лица – рта, глаз, ушей, носа;

• играет с какими-либо предметами (поправляет манжет рубашки или ремешок часов, перебирает листки, завязывает или перевязывает шнурки и т. д.);

• не может сдержать появляющуюся дрожь в коленях;

• стремится как бы спрятать свое тело, вывести его из вашего поля зрения (облокачивается на шкаф, при этом фактически прячась за ним, разваливается на стуле или кресле, съезжая с него под стол и т. п.);

• покусывает губы или ногти;

• интенсивно курит;

• избегает взгляда собеседника (смотрит в его глаза менее трети времени разговора, использует способ избежать взгляда партнера – со скучающим видом рассматривает помещение, в котором проходит беседа);

• постоянно смотрит вам прямо в глаза (видимо, ему хорошо известно, что если человек избегает взгляда, это считается признаком того, что он говорит неправду); в таких случаях можно заметить, когда человек переигрывает: обычно взгляд не фиксируется неподвижно в течение всего разговора; слушатель, как правило, смотрит на говорящего (пока тот говорит), чтобы показать, что слушает; говорящий же часто отводит взгляд, кроме тех моментов, когда необходимо что-то подчеркнуть или показать, что он закончил свою речь;

• оттягивает воротник рубашки и интенсивно трет шею под ним;

• почесывает разные части лица, шеи, головы;

• отводя взгляд вниз, сильно трет один глаз;

• покачивает ногой;

• ноги направляет носками к выходу.

О неискренности человека могут свидетельствовать также следующие признаки:

• мимолетные изменения выражения его лица;

• рассогласование между словами и жестами (кивание или покачивание головой при отрицательных ответах);

• тело повернуто в сторону от собеседника;

• голова опущена, подбородок втянут;

• брови хмурятся или поднимаются;

• совершаются различные движения ногами – шарканье, постукивание по полу, сгибание или разгибание коленей, нетерпеливое переминание с ноги на ногу;

• руки держатся в области паха (бессознательная попытка защититься);

• руки прячутся, беспокойно движутся или указывают в сторону, невольно отвлекая внимание;

• ладони рук неосознанно скрываются;

• человек держится за какой-либо предмет (портфель, стул, дверь автомобиля и т. д.) или облокачивается на него;

• периодически или постоянно поглаживает (похлопывает, массирует) какую-то часть тела (жест самоуспокоения);

• поддергивает какой-либо элемент одежды;

• улыбка появляется часто, не вовремя и надолго;

• рот в ходе беседы прикрывается рукой;

• руки держатся близко ко рту или к горлу;

• скрещиваются руки на груди и (или) ноги под стулом.

Конечно, не все эти движения и жесты люди совершают, когда лгут. Многое из этого делает каждый из нас в совершенно нормальном состоянии. Но лгущий человек совершает их хаотично, без привязки к ситуации, и не пару раз, а гораздо чаще. Во всяком случае эти показательные жесты сопровождаются еще стилем поведения и словами.

Если ваш собеседник не просто не может усидеть на месте, а начинает ерзать на стуле и менять позу именно перед нечестным ответом, то это не совпадение, а сигнал, что он лжет. Если он все время разговаривал с вами в одном темпе, а теперь вдруг перед ответами появились паузы – он лжет. Если он все время давал бойкие ответы, а тут вдруг стал нерешительным – он лжет. Если в ответ на ваш вопрос вы слышите его вопросы (как правило, уточняющие, хотя прежде он не переспрашивал) – он лжет. Если в его голосе вы слышите раздражение при каждом «неудобном» вопросе – он лжет. Если собеседник вместо ответа ссылается на плохую память – он лжет. Если он отказывается отвечать – он лжет.

Вопрос коммуникации с врачами – очень деликатная тема. Врачи – люди довольно специфические, и если у вас нет среднего медицинского образования, то вам некоторые шутки коллег будут просто непонятны. Да и их отношение может вызывать раздражение. Ведь они тут – светила, они ездят на международные конференции, и вообще. Я не утрирую, поверьте, встречал таких специалистов. У них в клинике администраторы долго не задерживались. Их просто съедали – в переносном

смысле.

Вступая в диалог с врачом, вы должны помнить, что, несмотря на все сложности личных коммуникаций, вы обязаны максимально качественно обслужить клиента. Сделать все, что от вас зависит, чтобы он ушел довольным и, по возможности, здоровым. А все личные обиды на медперсонал вы должны оставлять при себе. И решать их в личном порядке в ординаторской. Либо на собраниях.

Раздел 5. Правовые взаимоотношения с пациентами и их представителями

Характеристика медико-правовых и иных документов, необходимых для обеспечения медицинской практики

Деятельность современного медицинского учреждения может быть эффективной только при обеспечении надлежащего уровня делопроизводства. Делопроизводство предусматривает не только само создание различных видов документов, но и определенный порядок их использования и хранения.

Существует множество классификаций документов, использующихся для обеспечения деятельности клиники. По моему мнению, документы можно поделить на следующие виды:

• учредительные (например, Устав, Положение о филиале);

• разрешительные (лицензия, свидетельство и т. п.);

• организационно-распорядительные (например, приказ, инструкция, положение и т. д.);

• информационно-справочные (например, справка, выписка);

• документы для оформления правоотношений с пациентами (договора, соглашения).

Примерный перечень основных информационно-правовых документов для деятельности медицинского учреждения:

1) приказ(-ы) об утверждении Положений, инструкций, должностных обязанностей;

2) положение о медицинском учреждении;

3) правила предоставления медицинских услуг (помощи) в данном медицинском учреждении;

4) правила внутреннего распорядка (отдельно для стационара и амбулатории);

5) положение об установлении гарантийных сроков и порядке выполнения гарантийных обязательств;

6) инструкция о порядке оформления и выдачи медицинской документации;

7) инструкция о порядке рассмотрения претензий пациентов;

8) положение о медицинской тайне;

9) классификатор процедур с прейскурантом цен на платные услуги;

10) план лечения (как приложение к карточке).

11) Анкета пациента (как приложение к карточке).

12) Образцы «Информированного согласия на медицинское вмешательство» для основных видов медпомощи:

• согласие на лечение (обследование) ребенка;

• образцы договоров об оказании отдельных видов

медицинской помощи (услуг);

- приложения к Договорам (если необходимы);
- указания (рекомендации) для пациентов;
- должностные инструкции;
- инструкция о проверках контролирующими органами;
- памятка «Порядок действий персонала при проверках»;
- перечень потребительских свойств медицинских услуг;
- договора с другими медицинскими учреждениями о предоставлении необходимых консультативных и лечебных услуг.

Как показывает практика, с целью нормативного упорядочения порядка осуществления медицинской помощи желательно утвердить отдельный документ, например, Правила оказания медицинских услуг.

С юридической точки зрения, права и обязанности сторон по оказанию медицинских услуг лучше всего зафиксировать в гражданско-правовом договоре. Однако это не всегда бывает целесообразным или даже возможным. Внутренние Правила оказания медицинских услуг, утвержденные приказом руководителя медицинского учреждения, могут компенсировать отсутствие письменного договора с пациентом. Такие Правила должны быть размещены в Уголке потребителя.

Особенности информирования пациентов об услугах медучреждения и предстоящих медицинских вмешательствах

Одним из наиважнейших условий оказания медицинских услуг надлежащего качества является информирование пациента об их сущности и потребительских свойствах. Это положение предусмотрено законодательством, в частности, Законом Украины «О защите прав потребителей». Ст. 1209 ГК Украины также подразумевает предоставление потребителю необходимой информации о сущности и иных характеристиках услуг.

Законодательство не раскрывает содержания понятия «необходимая информация». Однако сюда входит информация, которая в соответствии с действующим законодательством, а именно Законами «Основы законодательства Украины об охране здоровья» и «О защите прав потребителей», является обязательной. Важно подчеркнуть, что наличие у потребителя права требовать предъявить указанную информацию означает одновременно обязанность исполнителя услуг предоставить ее.

Пациенты информируются обо всех аспектах, относящихся к их заболеванию и лечению. А именно: клиент и/или его родственники должны быть ознакомлены с порядком обследования, лечением и риском, сопутствующим выполнению медицинских вмешательств. В медицинской карте должна быть запись о предоставлении такой информации и четкая подпись больного о ее получении. Пациенту разъясняется право отказаться от предложенного лечения, с пояснением отрицательных последствий такого отказа.

Пациенты должны быть ознакомлены и с условиями пребывания в клинике, то есть с правилами внутреннего распорядка. Пациент обязывается давать врачам полную информацию относительно предыдущих заболеваний, госпитализаций и других вопросов, касающихся состояния здоровья, обязывается соблюдать правила пребывания в больнице, план лечения, выполнять рекомендации и назначения врача. В медицинской карте пациент расписывается об ознакомлении с правилами пребывания в учреждении и гарантирует их неукоснительное выполнение.

Информация о факте обращения, поставленном диагнозе, полученном лечении, сроке пребывания в клинике является конфиденциальной. И получить ее можно только в предусмотренных законодательством случаях. Администрация

медучреждения должна вести строгий учет выдачи подобной информации.

Рекомендуется даже завести журнал выдачи справок и выписок из медицинской документации.

Информация об услугах в обязательном порядке должна содержать:

• обозначения стандартов, непременным требованиям которых должны соответствовать услуги;

• сведения об основных потребительских свойствах услуг, а также противопоказания для применения определенных медицинских препаратов при отдельных видах заболеваний;

• стоимость и условия приобретения услуг;

• правила и условия эффективного и безопасного их использования;

• информацию о сертификации услуг, подлежащих ей в обязательном порядке;

• информацию о правилах оказания услуг.

При информировании пациента о потребительских свойствах медицинских услуг особый акцент делается на риски медицинского вмешательства. В некоторых странах письменное согласие требуется тогда, когда медицинское вмешательство сопровождается малейшим риском для здоровья пациента, то есть существует вероятность причинения вреда.

Информирование пациента о медицинском вмешательстве получило нормативное закрепление в Законе Украины «Основы законодательства Украины об охране здоровья», в частности в ст. 42, 43. Так, Закон предусматривает, что для применения методов диагностики, профилактики и лечения необходимо согласие проинформированного пациента. Исключением являются безотлагательные случаи, когда существует реальная угроза жизни больного. Тогда согласие пациента или его законных представителей не нужно.

Отечественное законодательство не требует обязательной письменной формы, но подразумевается, что в случаях, когда пациент находится в адекватном состоянии и в сознании, врач обязан спрашивать его согласие на то или иное вмешательство. Согласие пациента может быть дано в письменной или устной форме. Письменное согласие – это не просто отписка. Оно не может быть заменено распиской следующего (и аналогичного) содержания: «С любыми последствиями медицинского вмешательства согласен». Такая расписка не имеет правовой силы, поскольку пациент, не обладающий специальными познаниями в медицине, вправе оспорить результат вмешательства, если его не предупредили о конкретных

последствиях. Практика взимания с пациентов подобных расписок вводит медицинский персонал и пациентов в заблуждение относительно возможных правовых последствий.

Письменное согласие пациента должно быть дано в ответ на наиболее полное разъяснение о предстоящем вмешательстве в понятной для пациента форме.

В случаях, когда врач предлагает метод медицинского вмешательства или диагностики, согласие пациента на такое вмешательство подтверждает его подпись с указанием даты, например, после записи в медицинской карте: «С методом медицинского вмешательства (лечения, диагностики) согласен. Подпись. Дата».

Установив диагноз, врач обязан, прежде чем ознакомить с ним пациента, выяснить у него, желает ли тот его знать. В случае отказа от ознакомления с диагнозом с пациента берется расписка в форме: «От ознакомления с диагнозом отказался. Дата. Подпись». В остальных случаях подпись пациента с указанием даты ставится под словами: «С диагнозом ознакомлен».

Пациент имеет право ознакомиться со своей историей болезни (медицинской картой) и иными формами заведенной на него медицинской документации. При удовлетворении такого пожелания пациента, желательно предложить ему поставить свою подпись в Акте ознакомления с медицинской документацией или в самой карточке, сделав следующую запись: «С интересующей меня документацией ознакомлен. Подпись. Дата».

Оформление «Уголка потребителя»

Согласно «Правилам бытового обслуживания населения», утвержденным Постановлением КМУ от 16.05.1994 г. № 313, на видном и доступном для потребителя месте должны быть размещены:

1) извлечение из Закона Украины «О защите прав потребителей»;

2) информация о полном наименовании учреждения, его адресе, Ф. И. О. руководителя и данные собственника (учредителя), дни и часы приема, а также номера контактных телефонов;

3) копии свидетельств о государственной регистрации, копия лицензии, заверенные печатью предприятия (учреждения), а также подписью его руководителя;

4) прейскурант на платные услуги;

5) информация об используемых материалах, препаратах, оборудовании (с ссылкой, что сертификаты и иная информация о качестве и характеристиках находятся у администратора или другого лица);

6) стандарты качества предоставляемых услуг (если утверждены);

7) гарантийные обязательства исполнителя услуг (если предусмотрены);

8) информация о медперсонале, обслуживающем пациентов;

9) номера телефонов местных органов исполнительной власти, территориальных органов Госпотребзащиты;

10) перечень категорий граждан, пользующихся льготами, и какими именно;

11) информация о действующих дисконтных программах;

12) книга заявлений и предложений.

Режим работы согласовывается с местными органами власти.

Раздел 6. Сервис в медицинских учреждениях

Человек не способен увидеть то, для чего в его сознании нет определения. Поэтому первым шагом при создании клиент-ориентированной клиники должны стать действия по формированию системы общих понятий, разделяемых всеми сотрудниками. Ведь очень часто у каждого сотрудника – врача и администратора – свое понятие «сервис», и что самое парадоксальное, каждый из них свято верит, что он все делает, как надо. А по факту происходит, как в старой басне: друзья, вы как ни садитесь, а в музыканты не годитесь.

В первую очередь я хочу раскрыть содержание главного термина – сервиса, ведь он заложен в основание всего корпоративного «здания» – вашего медицинского учреждения. Это непростая задача, поскольку нужно такое определение, с помощью которого мы сможем формировать стиль работы и поведение всех сотрудников, начиная с охранника и заканчивая главным врачом и даже собственниками, ведь именно они – одни из тех, кто оценивает чудо-сервис.

Прежде чем сформулировать определение сервиса, уделим некоторое внимание нашей украинской ментальности. Давайте вспомним относительно недавние исторические события, которые могут приблизить нас к пониманию сути сервиса.

С момента отмены крепостного права в России (надеюсь, тут не будет политических мотивов) прошло чуть больше 150 лет – это приблизительно шесть поколений. Из них на послереволюционный период с 1917 года приходится четыре поколения. Соответственно, три из них 70 лет жили в стране, которая не нуждалась по объективным причинам в сфере обслуживания. Малоизвестный факт: только к 1970 году выданы последние паспорта крестьянам, а до этого с конца 1920-х – начала 1930-х годов люди были лишены права покидать свои колхозы. Фактически страна продолжала жить при крепостном праве еще почти 120 лет после объявления Манифеста Александра II от 19 февраля 1861 года.

Культура удовлетворения потребностей среднестатистического украинца исторически не могла сформироваться по двум причинам.

Первая – в силу плановой экономики СССР и из-за того, что государство выступало в качестве основного заказчика всех типов продукции. Именно государство решало, что и сколько

производить, что людям есть, во что одеваться, на чем передвигаться и где покупать.

Вторая причина – долговременное отношение к человеку как средству производства. В западном мире человек уже давно был поставлен в центр экономической системы: именно удовлетворение интересов каждого отдельного члена общества было и есть главным приоритетом.

То, как эти отличия работали на практике, можно понять на следующем примере. Сравните отношение к профессии официанта, например, во Франции и в Советской России. Во Франции, чем старше официант, тем он считается опытнее, его больше уважают, а следовательно, его работа выше оплачивается. В СССР труд официанта считался почетным по весьма специфической причине – из-за возможности воровать продукты, которые были в большом дефиците.

Общественное мнение об этой профессии осталось крайне пренебрежительным. Люди считают, что, если ты уже не студент, но все еще работаешь официантом, – это как-то странно.

Так же ситуация происходит и в случае администратора, хотя в те времена это называлось «регистратура», и страшно противные женщины вели себя так, будто все пациенты мешают им просто сидеть и читать газету. Я уже молчу о телефоне: дозвониться в простую городскую больницу просто невозможно. Трубку берут после десятого гудка, если вообще берут.

Такие же параллели можно найти в любой другой профессии. На первом месте будет стоять все, что угодно, но не желание услужить человеку, для которого выполняется работа.

Весь культурный и экономический уклад СССР не требовал решения в обществе и экономике таких задач, как искренняя забота о быте людей, создание удобств и комфорта. Подобие сервиса, как и многое в то время, создавалось лишь для красивой «витрины», но как элемент отношений в каждодневной жизни всего государства он отсутствовал.

Интересный пример общения с советским клиентом можно найти в комедии «Берегись автомобиля» (реж. Э. Рязанов, 1966). Авторы фильма блестяще показали ситуацию в сфере обслуживания. Вот диалог продавца радиотоваров, роль которого исполнил Андрей Миронов, и обычного покупателя. Продавец спрашивает покупа-теля, который что-то разглядывает на прилавке:

– Что вам нужно?

– Просто смотрю.

– Это что вам, зоопарк? Вон телевизор, его и смотрите.

Такие отношения объективно обусловлены тем, что

экономика нашей страны все 70 лет находилась на первой эволюционной ступени, когда продавец не интересовался покупателем. Даже больше, торговля была своего рода Олимпом, на котором жили божества, считающие себя вершителями судеб покупателей.

И только новое поколение украинцев начинает жить при экономике третьего эволюционного этапа развития. Совершенно очевидно, что в нашей стране пока нет сформированной культуры обслуживания, ее правил, процедур и привычек. Мы привыкли к невниманию не только людей, которым нет до нас дела, но и тех, кто, казалось бы, сам заинтересован в нас и наших деньгах. Для многих является нормой нелюбезное и безразличное отношение. К сожалению, мы привыкли к тому, что:

• если сам о себе не позаботишься, то никто о тебе не позаботится;

• если платишь деньги, совсем не обязательно получишь то, на что рассчитывал;

• чтобы получить ожидаемое, нужно быть готовым проявить характер, «показать зубы» и «взять голосом». В быту таких людей называют «решалы». А их просто воспитала система. Думаю, вы часто наблюдали иностранцев, которые ведут себя довольно скромно, и наши «рвачи» на их фоне сильно отличаются.

Хотя и те, и другие просто хотят полечить зубы или провести обследование.

Таким образом, мы готовы к тому, что должны все взять сами – добыть и «пробить».

Итак, ситуация вокруг понимания сути сервиса весьма непроста.

В нашем культурном и экономическом прошлом отсутствует опыт по созданию идеологии сферы обслуживания и оказанию услуг для населения.

Только сейчас в некоторых наиболее развитых регионах начинается постепенный, медленный переход от рынка Производителя к рынку Потребителя.

Еще полностью не сформировалась концепция клиентоориентированности в широком смысле этого слова, еще не стала очевидной решающая роль человеческого фактора в любой организации. Более того, идеи построения бизнеса на основе стратегии Сервиса могли бы сыграть значительную роль в положительной трансформации всего нашего общества.

Именно нашему поколению повезло! Нам выпал шанс сформировать новую бизнес-идеологию фактически с нуля.

Теория менеджмента гласит: невозможно управлять тем, что нельзя описать и измерить.

Что такое сервис?

Если искать в общедоступных источниках, то мы найдем различные трактовки этого термина, которые могут скорее запутать, чем внести ясность:

Толковый словарь русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой (1992): «СЕРВИС. То же, что обслуживание».

Большой толковый словарь под ред. С. А. Кузнецова (1998): «СЕРВИС [англ. service]. Сфера обслуживания населения; совокупность учреждений по удовлетворению бытовых нужд и оказанию таких услуг».

Филип Котлер в книге «Основы маркетинга»: «Сервис, или услуги, – любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Предоставление услуг может быть связано или не связано с материальными продуктами».

Электронная свободная энциклопедия Wikipedia: «Сервис (от лат. servio – быть рабом (невольником), быть порабощенным, в рабстве → лат. servus) – 1) служилый, подневольный; находящийся в полном подчинении, зависимый, подвластный; рабский, невольничий; 2) обремененный повинностями; 3) то же, что обслуживание».

Анализ определений слова «сервис» (это далеко не все существующие в природе!), которые найдет в Интернете среднестатистический пользователь, не поможет разработать термин, который был бы способен сфокусировать энергию сотрудников компании, дать видение результата всему рабочему коллективу, обладать качествами инструмента управления руководителя.

«СЕРВИС – это совершаемое нами действие, создающее пользу для другого человека».

«В японском языке есть прекрасное слово, которое обозначает подобную деятельность. Прекрасно оно потому, что его звучание для русского уха вызывает веселые ассоциации и одновременно передает недопустимость такого отношения к работе: му́да. Это понятие означает деятельность, которая потребляет ресурсы, но не удовлетворяет потребности Клиента.

Очевидно, что любая организация крайне заинтересована держать в своих стенах как можно меньше «мудов». Сотрудники должны работать с осознанием приоритетов их деятельности. Наше определение Сервиса – отличный инструмент борьбы с «мудами», подчеркивающий, что:

• смыслом ЛЮБОЙ деятельности;

• ВСЕХ Сотрудников;
• КАЖДОЙ компании;
• является создание пользы для Клиента.

Итак, Сервис – это прежде всего действие, которое требуется кому-то вокруг нас. Тому, кто получит от этого какую-то пользу».

Клиенториентированность как способ вдохновить

Клиенториентированность – это еще один широко распространенный термин, который требует четкого определения его смысла. На вопрос, что она означает, часто можно услышать «чего изволите?», «прогибание» перед кем-то, исполнение всех желаний клиента, умение выстроить диалог и т. п.

КЛИЕНТОРИЕНТИРОВАННОСТЬ – это умение, как минимум, соответствовать, а как максимум, превзойти ожидания целевого клиента.

Из нашего определения вытекают три основных критерия клиенториентированности компании:

• отношение клиента как оценка качества работы компании;

• работа с ключевым клиентом;

• стремление превзойти ожидания ключевого клиента.

А в работе администратора медицинского учреждения обязательно должно прослеживаться желание помочь клиенту, а не целовать ему одно место: поверьте, клиентам этот дикий «подхалимаж» не очень нравится. Все должно быть искренне. Любите своих клиентов, и они обязательно ответят вам тем же – одно из основных правил клиенториентированного обслуживания.

Зачастую наши директоры и собственники клиник живут по двум правилам. Первое правило: мы такие модные, что нам можно не оказывать сервис, мол и так придут. И второе правило: «Клиент всегда прав». Самое страшное, что никто до конца не понимает значения этих правил и этих фраз. А значение довольно противоречиво.

Для начала обратимся к истории появления совета о правоте клиента. Существует несколько версий. По одной из них считается, что в 1924 году это был девиз сети магазинов Гордона Селфриджа – основателя универмага Selfridges в Лондоне.

По другой версии, еще раньше сеть отелей Ritz использовала девиз «Клиент никогда не бывает неправ».

Третья версия, и она нам нравится больше всего, гласит, что эта фраза была сказана владельцем одного отеля, который как-то утром собрал сотрудников и, указав на клиента, сидевшего в холле, произнес примерно следующее: «Вот этот клиент всегда прав, он только что оплатил наличными пентхаус на полгода вперед». Об этой истории узнали журналисты и сократили фразу до привычного нам варианта, выкинув из нее самое

существенное – оплаченные надолго вперед апартаменты. Согласитесь, это существенное дополнение к портрету клиента, который всегда прав.

Наши коллеги очень часть использую фразу «клиент всегда прав», чтобы защищать клиента. Хотя по факту клиенты, особенно в состоянии болевых ощущений и состоянии тревоги, зачастую не контролируют себя.

Я бы хотел буквально пару слов сказать о защите своих сотрудников и врачей. Моя любимая фраза: «мы живем в век крайностей». У нас все раскидано по полюсам: если любить клиента – то так, чтобы он сел на голову и свесил ноги, если заботиться о персонале – то так, что на глазах у клиентов ругать других клиентов и выгораживать своих докторов или санитарок. Позволю себе напомнить, что мы живем в век клиенториентированности. Клиент платит нам заработную плату. Но в то же время не стоит ему предоставлять возможности почувствовать, что он полностью главный, и все его капризы будут беспрекословно выполняться. В некоторых клиниках есть врачи, при виде которых и генералы начинают бояться, а в других, наоборот, администраторы, обруганные руководством, бегают за капризными леди и их чадами.

Коллеги, давайте обойдемся без крайностей, все должно быть стабильно хорошо, а не волнами.

Да, кстати, хотелось бы отметить еще один факт: это – избирательная любовь. Типа, вот этого клиента я люблю и ему оказываю действительно качественный сервис и делаю все, чтобы он был доволен, а вот этого клиента я не люблю. Причем объяснить причины первого и второго чувства сотрудник не может. Как любит говорить народ, это на генетическом уровне. Помните, клиентов нужно любить всех одинаково, причем сильно и безвозмездно. Без надежды на то, вам дадут чаевые. О культуре чаевых напишу чуть позже. Ибо в нашей стране ее просто нет. Так что вашим надеждам не суждено пока сбыться.

Говоря о работе руководителя, а на мой взгляд качественный сервис или даже простой сервис невозможен без грамотного менеджмента, так вот руководитель должен помнить одно очень важное правило, оно распространяется и на сотрудников в том числе:

«Клиент может уйти из клиники на следующий день, а с сотрудниками вы продолжите работу».

О чем это я. При возникновении конфликта важно очень грамотно выбирать сторону, которую надо защищать. Ведь клиент, который чего-то не получил, либо того прославленного сервиса, либо результата от процедуры, побежит жаловаться

скорее всего администратору. Он будет требовать книгу жалоб, просить позвать директора и начнет ему жаловаться. Реакция доктора или директора может быть самой разнообразной. Хочу привести пример, который я часто встречаю в книгах о сервисе, уверен, вы его тоже там видели:

В книге «Nuts!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success» Херб Келлехер дает недвусмысленный ответ на вопрос о том, всегда ли правы клиенты: «Нет, не правы, – отрезает Келлехер. – И я считаю, что это одно из самых больших предательств, которое только может совершить начальник по отношению к своим подчиненным. Клиент иногда не прав. Мы не держимся за таких клиентов. Мы пишем им и говорим: «Летайте другой авиакомпанией. Не издевайтесь над нашими людьми»».

Что скажете? Некоторые из вас скажут, что это прекрасно, и что с некоторыми клиентами так и надо поступать. Вопрос в одном – как определить этих клиентов? Как по мне, ответ на этот вопрос знает ваш руководитель, точнее должен знать. Если нет, буду ждать его звонок или письмо. Просьба дать почитать главу о сервисе Вашему боссу. Договорились?

Да, хотелось бы продолжить наш разбор полетов о сервисе следующей фразой: «Клиент может быть не прав, но он должен быть доволен». Мне именно такая формулировка более приятна. Клиент может быть не прав, и мы это признаем. Но наша задача – сделать его довольным. Хотя, к огромному сожалению, медицина и «доволен» не всегда совместимы. Ведь зачастую довольный клиент может быть, когда у него что-то перестало болеть, либо доктор сказал, что у него не раковая опухоль, либо «вы скоро будете мамой». И клиент сразу меняется в лице, администраторы вашего учреждения становятся милейшими людьми и мир вокруг становится другим. Хотя этот же клиент ровно 5 минут назад готов был удушить этих высокомерных девиц, которые не улыбались ему, можно сказать смертельно больному. А тут – раз, и все.

Важно помнить, что клиент должен быть доволен, ведь он может порекомендовать ваше учреждение своим друзьям. И многое в этом будет зависеть от того, как сработают два фактора – обстановка и атмосфера, и профессионализм доктора. Пускай докторами занимаются другие, мы займемся атмосферой. А ее создает администратор, находясь за стойкой рецепции.

Национальные черты, которые плохо влияют на сервис

Говоря о сервисе, не стоит забывать о национальных чертах. Я часто говорю на своих семинарах, что не все советы американских коллег актуальны для нашего рынка. По одной простой причине – у нас другой менталитет. Хотя очень часто эта же причина является оправданием со стороны неквалифицированных сотрудников. Мол, у нас другой менталитет, и клиенты не хотят вот это покупать. Да, в данной ситуации менталитет играет плохую роль.

Я хотел бы акцентировать внимание на двух важных факторах, которые могут препятствовать качественному обслуживанию клиентов.

1. Отношение к руководителю

В силу незыблемого многовекового уклада общественных отношений в нас заложено очень специфическое восприятие руководителя. Для нашей ментальности свойственно относиться к первому лицу как к некоему «отцу», «кормчему», всемогущему герою, наделенному особыми качествами. Считается, что есть руководитель, а есть все остальные. В эту «игру» автоматически вступают обе стороны. Одна сторона восхваляет и почитает, а вторая – с удовольствием принимает почести. «Воздай кесарю кесарево» – вот краткая формулировка восприятия статуса руководителя. Сложно перейти от такой привычки к отношениям, где все одинаково отвечают за результат, где каждый сотрудник – ценность, и может принести компании больше пользы, чем иной руководитель.

Мы являемся тем, о чем думаем и говорим. На самом деле руководитель почти ничем не отличается от любого сотрудника. Отличие только в пределах ответственности.

Чтобы преодолеть этот стереотип в своей компании, я регулярно проводил разъяснительную работу. Каждый раз, когда во время бесед с Сотрудником улавливал послание типа: «Ну, вы же руководитель, вам виднее», – я прерывал разговор. Затем объяснял, что являюсь точно таким же человеком, как и мой собеседник.

Иногда некоторым администраторам кажется, что от них ничего не зависит. И как решит руководитель, так и будет. Увы, это не так. Увы – для администраторов.

2. Отношение к инициативе

«Инициатива наказуема!». Я думаю, эта фраза стала образом жизни многих сотрудников во всех сферах обслуживания, и медицинская сфера тому не исключение. Меня лично данная фраза крайне раздражает. Инициативные сотрудники – это хорошо. Да, может, это не всегда спокойно. Но это же здорово – когда сотрудники предлагают что-то новое, либо просто предлагают.

Природа «любимого» народом постулата имеет два источника.

Во-первых, та же наследственность прошлых времен, когда все решал начальник – самый умный и просто «сверхчеловек» в глазах других. Обладая недоступной для других информацией, только он имел объективные шансы принять правильное решение и добиться успеха. Поэтому начальник всячески оберегал доступ к информации, удерживая за собой титул «наимудрейшего». Его подчиненные, осознав тщетность попыток проявить свои навыки «вслепую», выбрали для себя пассивную роль исполнителей, в полном соответствии с законом сохранения энергии. Так и выработалась устойчивая привычка не проявлять ни при каких обстоятельствах личную инициативу.

Примерно так же некоторые родители поступают со своими детьми. На работе они страдают от доминирования начальника, а дома копируют и демонстрируют перед близкими самое плохое в его поведении. То есть родители дома играют роль столь нелюбимого ими начальства: они находят дела, в которых ребенок должен был проявить некую инициативу. И так же, как их руководитель на работе, возмущаются инфантильностью своих детей.

Во-вторых, позиция, описываемая крылатой фразой «инициатива наказуема», часто помогает оправдать собственную лень.

И вот со вторым лично я полностью согласен. Зачем вообще что-то делать, если типа это никому не надо. Я, работая с администраторами, обычно даю им домашнее задание и прошу, чтобы именно они придумывали акции и предложения для клиентов. Хотя, признаю, я редко использую их подсказки, но важно, чтобы все сотрудники находились в процессе, и понимали, куда движется предприятие.

Лень и инертность – страшнейшие враги качественного обслуживания.

Да, кстати, если вы хотите что-то исправить в своей жизни, как было написано в одной книге, устройте себе «искусственную авиакатастрофу». Многие из вас, мои дорогие читатели, скажут,

что у них каждый день на работе такие катастрофы, особенно в ходовые часы приема, что им хочется иногда просто закрыться в кладовке и выключить все 3 мобильных телефона, которые лежат на рецепции. Очень часто стимулом к изменениям становится открытие сильных конкурентов рядом с вашей клиникой. И такое, кстати, вполне возможно. И тогда вы резко начинаете учиться и шевелиться. К сожалению, может быть уже слишком поздно. Говоря медицинским жестким языком, у вас четвертая стадия, и выжить будет реально чудом. Поэтому, чтобы не доводить до такого страшного состояния, начинайте учиться и исправлять сервис и уровень обслуживания прямо сейчас.

«Я простой администратор клиники» – неправильное высказывание.

«Я – администратор, который любит свою работу и своих клиентов, и от меня зависит, станет ли этот клиент постоянным» – ваша установка на работу.

Правила грамотной работы администратора медицинского учреждения

1. Не обвинять. Когда что-то произошло не так, любой сотрудник, начиная, конечно, с руководителя, не имеет права говорить: «Это не я виноват, а он». Все сидят в одной лодке. Ответственность – общая.

2. Не сокрушаться. Да, ошибки случаются. И ошибиться может каждый. Сотрудник не должен «посыпать голову пеплом» и заниматься само-уничижением. Не ошибаются только мертвые. Вот такой вам черный юмор.

3. Не оправдываться. Бывает удобно свалить ответственность на того, кто не может ответить. Например, на компьютер, или на отключившееся электричество, или на жизнь: «Не мы такие, жизнь такая». Это не допускается.

4. Брать персональную ответственность. Обязательно требуется, чтобы это делал каждый сотрудник. Никто не должен успокаиваться, пока проблемная ситуация не будет исправлена.

«Не будь зимы – мы бы так не радовались приходу весны; не будь разочарований – мы бы не ценили то хорошее, что приносит нам жизнь» (Анна Брэдстрит).

Сервис «нужды», а не «желания»

Сама по себе фраза говорит о ситуации в обслуживании клиентов. Ведь клиенты большинства клиник приходят именно по нужде. Вы просто должны помнить об этом, когда обслуживаете клиентов. Хотя не стоит забывать, что клиент может стать постоянным и действительно его нужда станет желанием. Все в руках докторов и улыбке администраторов.

Кстати, когда я начал готовить материал для этой книги, мне пришлось записать своего ребенка к зубному врачу. История настолько банальна, я сомневался, что вы в нее поверите. Но она была, и мне ей хочется поделиться с вами. Итак, простая запись клиента, которому всего 3 года. Детки в таком возрасте не сильно даются лечить свои зубы, да и вообще они, наверное, та лакмусовая бумажка, которая показывает истинный уровень любого заведения. Дети и пенсионеры. Это испытание не для слабонервных. Итак, записал я своего сына, и пришел в клинику. Стоит отметить, что мы с супругой и сыном искали клинику минут 10 по всем дворам, ведь у клиники был адрес с номером дома 1-Г. А обычно номер «Г» – это где-то далеко. Итак, мы нашли чудо-клинику и поднялись на 3-й этаж. И тут началось: нас встретила настолько неприятная девушка, что я был удивлен, ведь я пришел в клинику по рекомендации своего отца. Неужели она ему улыбалась больше, чем мне? Девушка вела себя, как советский контролер троллейбуса. Наглая и невоспитанная. Она вручила нам целую кучу разных документов, которые мы должны были заполнить перед процедурой осмотра нашего ребенка у доктора. Вручала с лицом, которое выражало сумасшедшее одолжение. Получив кучу бумаги, мы, как провинившиеся школьники, пошли писать. Просмотрев кипу документов, мы решили их не заполнять. Ну вот такие мы нехорошие пациенты. Затем вышел доктор и попросил нас пройти в кабинет. Доктор – просто супер. Мой сын, который со слезами чистил зубы, был околдован мягкостью и приветливостью доктора. Я стоял столбом при входе в кабинет, и не мог поверить своим глазам. Доктор в моем понимании делал все на твердую 5+ по пятибалльной системе. Я давно такого не видел. И сына назвать по имени, и мультики показать, и на детскую ручку подуть «воздухом», и все можно подержать и поиграться. При этом врач выполнял то, что нужно в профессиональном плане. Наша сказка быстро закончилась, и доктор предложил пройти на рецепцию и оплатить услуги, пасту и щетку, которую он помогал выбирать сыну. Сын доволен и счастлив. И тут снова, извините, «недовольная морда»

дамы, сидящей на рецепции. Просто антипод доктору, как бы странно это ни звучало. И начались «приколы нашего городка». Ведь у меня не оказалось нужной суммы, точнее суммы без сдачи. Я дал купюру побольше, и администратор мне нагло заявила, что у нее нет сдачи, и что мне придется пойти и разменять деньги. Шок. Я оплатил визит сына карточкой и своим разочарованием данной клиникой. Не дай Бог, чтобы в вашей клинике было что-то подобное! Ведь из-за такого невменяемого администратора теряет клиника и доктор. Как бы это странно ни звучало. Увы!

Помните, что клиенты, сколько бы лет им ни было, «нуждаются в услугах, и в то же время боятся их». Я признаюсь, очень боюсь сдавать кровь. Ну вот такой я особенный, и у меня ее надо брать в положении лежа. Поверьте, эту услугу предоставляет не каждая клиника. Очень часто администраторы и сотрудники (доктора и не только) забывают об этом. И мне дико неприятно, когда начинают смеяться мол, что тут такой большой дядя, и боится иголки. Я молчу, ведь знаю, что сотрудники, если над ними шутить, могут отомстить и как следует промахнуться и оставить след. Обычно шучу после того, как берут анализ, мол за мои деньги меня еще и обижают.

Помните об этом каждый раз, когда одеваете свою корпоративную форму.

Улыбайтесь! Улыбка – зеркало души!

Вы часто улыбаетесь на работе? Ну честно! Улыбаетесь? Я понимаю, что при виде некоторых клиентов улыбка уходит с вашего лица, ведь они могут и мертвого достать и поднять. А тут вы, простой администратор. Я снова хочу привести пример. У меня возникло неприятное ощущение в организме, не важно в каком месте. Важно, что было неприятно. Мне порекомендовали сделать УЗИ. И я, как простой смертный, попробовал найти нужную клинику через Интернет. Просто вбил в поиск фразу «УЗИ в центре», и мне тут же выдало море контактов. Я начал обзванивать все подряд в надежде все-таки сделать обследование мягких тканей. Так вот то, что я услышал в топ-5 клиник в google запросе, меня очередной раз поразило. Были и приятные звонки, были не очень. Начну с не очень. Долго ждал, пока возьмут трубку, наконец берет трубку девушка и расстроенным голосом говорит, что сейчас доктора нет, и что записать меня может аж через 3 дня. Вы, я думаю, понимаете, что мне надо прямо сейчас, я же лечусь как все. Заболело – надо сразу прямо сейчас лечить. В некоторых клиниках играла музыка, пока я ждал ответа. В некоторых клиниках меня переключали, играя с моим звонком в некий пинг-понг. А в период ожидания мне женский голос рассказывал об акциях – типа вместо гудков. У меня сложилось впечатление, что это сделали специально, чтобы я прослушал рекламу. Типа, вот подождите и тут такое вот.

В одной клинике повели себя очень интересно. Во-первых, девушка мне улыбалась по телефону и проявила максимальный сервис. Она ответила, что доктор может завтра на 19^{00}. Мне это не подходило, но я сомневался, уж больно приятный и приветливый голос был у девушки. Она начала рассказывать, что у них так всегда, типа клиника пользуется спросом и зачастую помогает всем своим пациентам. Я говорил ей, что для меня это долго. И скорее всего я буду вынужден искать другую клинику. На что она мне спокойно заявила: давайте я вас запишу на всякий случай, а вечером вас наберу и, если что, я смогу отказаться. Ведь у меня был не супер реанимационный случай. Скажу больше, я тупо записался. Ну, взял и оставил свои контакты, причем она еще у меня спросила, откуда я узнал о клинике, и был ли я у них ранее. Такой своего рода опросник. Но было так приятно и ласково. Я оставил свой номер. Хотя я не из тех людей, кто просто так сдается, и если мне надо сейчас, значит будет сейчас. В итоге я нашел клинику в центре и сделал себе процедуру через 40 минут. Но конец данной истории другой. Девушка

администратор из той клиники, в которую я записался, набрала меня в 19^{00} и сказала, что она звонит подтвердить мою запись. И, внимание, она рассказала доктору о моем вопросе, а он сказал, что, судя по описанию ситуации (не суть важна), мне УЗИ не подойдет, а нужен осмотр хирурга, и их хирург меня примет завтра в 19^{00}. Вот это – сервис. Администратор позаботилась о моем здоровье и попала на страницы книги, буду рад, если она прочитает эти строки. Я ей озвучил, что уже прошел данное обследование в другой клинике, и сообщил ей, что она права, судя по результатам, у меня – другой диагноз.

Она, выслушав мой рассказ, сказала что рада за меня, и желает быстрого выздоровления и будет рада видеть в следующий раз.

Да, я не потратил деньги в их клинике, да, возможно, если бы они мне предложили процедуру сразу, я бы пошел к ним. Но администратор проявила ко мне внимание, заботу и я уверен, что все слова по телефону она говорила с улыбкой. Поверьте, я, как видавший виды пациент, могу это почувствовать.

Клиенты любят те компании, которые любят клиентов

Довольно банальная фраза, но важно, кроме того, что разместить ее у себя на стене в социальной сети, задуматься над ее исполнением. Сомневаюсь, что кто-то из вас, мои дорогие читатели, сможет себе признаться, что вы не любите своих клиентов. Что они вас просто раздражают. Да, я знаю, что у вас наверняка есть пара-тройка клиентов, которых вы просто ненавидите. Ведь они постоянно всем не довольны, но, как ни странно, они продолжают приходить и записываться именно к Вам.

Поэтому важно принять эту аксиому и просто ее выполнять. Я говорю на своих тренингах по сервису, что уровень требований клиентов растет. Они ожидают, что рост их требований будет сопоставим с уровнем обслуживания у вас в клинике.

Я уже молчу про любовь. Чем труднее клиент, тем больше внимания он требует к себе, тем больше и сильнее его надо любить, и он 100 % станет вашим постоянным клиентом.

Внедрение – контроль – измерение

Резюмируя мой раздел о сервисе, я хотел бы сказать о том, что сервис важно внедрять у себя на предприятии. Методы внедрения сервиса у каждого свои. Обидно, что иногда эти методы не работают.

А часто бывает вот так: а ну-ка мы сейчас резко введем сервис, пройдем один, максимум два семинара, и все. Помните, что идеей внедрения сервиса должны быть заражены, как это ни символично звучит, все сотрудники или их большинство. А очень часто бывает, что этим болеет только один директор. Причем сам не понимает, что такое сервис, и как его надо оказывать. У каждого предприятия есть свои нормы и правила, как говорится в пословице, «не лезь со своим уставом в чужой монастырь».

И если клиенты довольны, то почему бы и нет. Вопрос один, насколько долго клиенты довольны, что их так обслуживают, и с помощью чего происходит контроль и измерение степени их удовлетворенности услугами. Ведь очень часто врачи, которые становятся директорами, не совсем разбираются в маркетинге, опросах и работе с клиентами.

Если мы говорим о сервисе и его внедрении на предприятии, важно всегда использовать три этапа работы.

Внедрение. Это процесс изменения понимания у сотрудников определения, что такое сервис. Проведение соответствующих тренингов, семинаров и консультаций. Причем иногда есть сотрудники, у которых это понимание так и не появляется, и процесс внедрения стопорится. Это происходит в силу их воспитания или отношения к обслуживанию клиентов. Я часто это встречаю именно в медицинской сфере. Ведь специалисты с высшим медицинским образованием часто не понимают: кроме того, что надо быть хорошим доктором, еще нужно быть и хорошим психологом, проявлять ориентацию на клиента.

Процесс внедрения зачастую проводят на многих предприятиях. Причем проводят иногда радикально. Типа, вот с сегодняшнего дня мы начинаем работать вот так, и я устал от… тут можно подставить свой вариант, кто от чего устал. От жалоб, от спада клиентов.

Понимая, что эту книгу в руках держит администратор или доктор, я хотел бы сказать, что от администратора зависит очень многое, я бы сказал 50 % успеха. Я постоянно говорю, что без хорошего администратора квалифицированных докторов клиент просто-напросто не увидит.

Важно, чтобы все сотрудники осознавали, что уровень

обслуживания у них хромает, ведь если это осознает кто-то один, результата достичь практически невозможно. Я иногда работаю с персоналом, который приходит ко мне на семинар, и даже не понимает, чем мы тут будем заниматься. И когда ты говоришь, что мы будем рассматривать вопросы сервиса, то они удивленно спрашивают: а что, на нас кто-то жалуется? У нас все хорошо. И тут ты им говоришь, что стену надо строить до нападения, а не во время. На что тебе аудитория перечит, мол начнут жаловаться, тогда будем исправлять. Это наш менталитет, отсутствие заранее подготовленного персонала. И часто происходит следующее: программа возврата ушедших клиентов оказывается в несколько раз дороже, чем тренинги по сервису. Я уже молчу о потере репутации и негативных отзывах.

Внедрение будет тогда, когда весь персонал будет готов принимать новую информацию, либо придерживаться старых правил. Часто встречаю очень добротно прописанные стандарты качества обслуживания, но, мало того, что их не знают сотрудники, так и еще никто их не выполняет. А у вас как?

Работа командой – командная медицина

«Мы – одна большая команда!» – часто слышу такую фразу на встречах с руководителями или собственниками медицинского бизнеса. Но так ли это? Ведь зачастую руководитель видит одну картину, а на самом деле она совсем другая. Со стороны кажется, что вы одна команда, и работаете сплоченным коллективом. А по факту я задаю всего один вопрос собственнику, который произносит подобные фразы: что вы делаете для создания и сплочения коллектива?

Ответы бывают самые разнообразные, и я о них умолчу. Но только около 10 % говорит, что проводит тренинги и семинары. Остальные либо говорят о новогодних корпоративах, либо о том, что настоящие профи не нуждаются в тим-билдинге, мол они и так могут.

У меня будет одна просьба: задуматься над тем, что вы делаете для создания команды перед тем, как требовать что-то от своих сотрудников. Это обращение скорее к директорам медицинских учреждений, и если вы администратор или сотрудник, то просьба показать это своему боссу.

Да, он умный и все знает. Но перед тем, как что-то просить, надо дать.

А если в медицинском центре нет команды, то ни о каком сервисе и качественном обслуживании не может быть и речи. Все сотрудники должны быть одним большим механизмом, который работает без сбоев.

Пациент записан по острой боли

Я хотел бы уделить этому вопросу отдельный абзац. Ведь часто бывают комические случаи, просто какой-то черный юмор, когда пациент с острой болью приходит в клинику, а ему начинают улыбаться и пытаются угодить. Придерживаясь прописанных правил. Вместо максимально быстрой помощи. Поверьте, и такое бывает.

В стандартах вашего учреждения обязательно должно быть прописано, что должен делать администратор в случае такой ситуации. Во времена моей работы преподавателем в школе администраторов мы часто рассматривали случаи, когда в клинику прибегают люди с острыми болями, причем очень часто подобные варианты бывают в стоматологических клиниках, в которые приходят… с болью в груди. Произнося при этом самые нелюбимые слова всех докторов: вы мне поможете, ведь вы же доктор! Неважно, что стоматолог, а боль – в груди…

Бывает, пациенты действительно приходят с острой болью. Сам по себе знаю, как улыбающийся администратор реально раздражает, когда тебе действительно очень больно. Вместо эмоций, направленных и демонстрирующих сочувствие он (она) встает и улыбается. Я понимаю, что именно улыбка у нее прописана в стандартах. А второй вопрос – это скорость реакции на подобные ситуации и владение правилами оказания первой доврачебной помощи.

Ведь администратор, который находится на рецепции, не всегда имеет медицинское образование. А потерявший от болевого шока сознание клиент об этом точно не знает, и чтобы не лечь рядом, важно пройти курсы оказания первой помощи, прописать алгоритм действий в такой ситуации.

Единое видение качественного сервиса

Важным аспектом предоставления качественного сервиса является единое видение этого сервиса, понимание всеми сотрудниками учреждения этапов предоставления качественного обслуживания. Я часто читаю американскую литературу по сервису, и мне кажется, что либо авторы тех книг лукавят, либо в других странах (речь идет об Америке и Европе) – просто другой мир. Те примеры, которые они приводят иногда, просто фантастические. Не буду преуменьшать наш сервис в некоторых медицинских учреждениях. Но зачастую у нас сервис упирается в личность человека. То есть, если доктор сам по себе приятный и воспитанный человек, то его работа и отношение к клиенту будет подобным. Если же наоборот – продолжать не буду. И получается, что руководитель прописывает стандарты, обучает сотрудников, а тут – бац, и не получилось. Ведь видение у всех разное… Кто-то из сотрудников, докторов, думает, что если он имеет высшее образование, то теперь ему все можно делать. А самое страшное, когда часть персонала застала еще советские времена, сидела в сумасшедших очередях и теперь, работая на позициях в регистраторе (в государственном медучреждении), считают что ничего страшного, если пациенты подождут: «ведь я ждала, и ничего, не умерла». Вот и все. И все семинары и лекции прошли впустую. А еще страшнее, когда сотрудник соглашается, что действительно надо делать и думать вот так и так, а когда выходит на работу, продолжает делать так, как делал ранее. Спросите, что же делать? А что, если я скажу вам, что не все сотрудники могут работать в сфере обслуживания. Даже если у них есть высшее образование. Вследствие личностных особенностей и воспитания. А когда речь идет об администраторе медицинского учреждения, то вопрос коммуникативных навыков выходит на первое место. Поэтому – либо вы принимаете единые правила работы с клиентами, полностью с ними соглашаетесь, а еще лучше, если вы принимаете участие в их создании и далее беспрекословно выполняете, либо идете искать новую работу. На работе не может быть собственного мнения о процессах обслуживания. Единственное, что вы можете сделать, это оказать сервис еще выше и лучше, чем тот, что предполагается в клинике. Но на словах это сделать легче, чем в жизни.

Директор – пример для подражания в плане сервиса

О примере для подражания = сотрудники – копия директора:((

Очень редко сотрудники могут быть разными: культура – она либо присутствует, либо нет, третьего не дано. Хотя некоторые администраторы думают по-другому. То же самое касается директора. Когда я говорю о копии, часто вспоминаю о своем сыне. Ведь детки просто копируют своих родителей. Либо соседей, если родители не уделяют им достаточно времени. Возвращаясь к медицинскому учреждению, отмечу: важно всегда помнить, что у сотрудников должен быть пример для подражания. Некий «папа» или «мама», которую можно копировать и не переживать, что они (сотрудники) копируют с ошибками. Мы – это плод нашего воспитания и самообучения. Помните, что вместо вас никто не станет улыбаться и приветствовать ваших клиентов.

Если ваш непосредственный руководитель может себе позволить лишнего, то с большой вероятностью вы со временем будете перенимать эти не очень хорошие черты его работы. А так как вы будете постоянно находится с ним на работе, у вас не будет возможности сравнить с другими – правильно ли вы живете.

Я на своих тренингах часто спрашиваю, а бывают ли участники, сидящие в зале, у своих конкурентов? И знаете, что они мне отвечают? Нет. Они у конкурентов не бывают. Что им у них делать? Представляете? Как можно работать в конкурентном бизнесе и не посещать своих конкурентов? А может, у них лучше? Может, они постоянно совершенствуют свои навыки работы с клиентом? Поэтому я рекомендую вам, уважаемый читатель, обязательно посетить конкурентов и заодно открыть себе глаза. Иногда стоит задуматься, а правильно ли я работаю? А вашим директорам прошу вручить эту книгу, чтобы они тоже прочитали этот абзац.

> **«Для менеджера важно не то, что происходит в его присутствии, а то, что происходит в его отсутствие.**
>
> ***Неизвестный автор»***

Если мы говорим об обслуживании клиентов, то важно понимать, насколько искренне вы это делаете? Бывает такое:

начальник на работе, и все бегают, что-то делают и улыбаются. Как только патрон за двери, все сразу расслабились и сидят в телефоне, а клиентов уже не замечают. И когда клиенты начинают жаловаться руководителю, что мол ваши администраторы нас плохо обслуживают и все такое. Он с недоумением маленького ребенка смотрит с широко раскрытыми глазами и не может понять, ведь при нем все прекрасно работает и скорее всего это недовольные клиенты наговаривают. Бывает, что и наговаривают. Но сразу вспоминается анекдот о президенте и пробках: когда у президента спросили, мол вы видели, какие в городе пробки? На что он ответил, что когда он едет, дороги пустые и он очень быстро может доехать. Ну ведь у него кортеж, и пробки происходят именно из-за него. Поэтому помните, что отсутствие руководителя на предприятии – не повод расслабляться. Отдыхать нужно дома, а на работе – работать. Хотя я надеюсь, что работа администратором для вас – в удовольствие. На мои вопросы к действующим администраторам, что вам нравится в вашей работе, мне часто отвечают: я хочу быть полезной людям и люблю общение. А у вас как?

Необходимо соблюдать вечную молодость

Довольно часто замечаю работу некоторых клиник, открытие которых произошло лет 10 назад. И знаете, что самое неприятное? Что ты сразу замечаешь это. Ты видишь эту былую свежесть, и это не совсем приятно. Наблюдая за периодами жизни предприятия, я понимаю, что после первых двух лет работы предприятия начинают угасать. Форму сотрудникам уже не выдают так часто, ремонт (косметический) делают из-под палки. Вследствие такой ситуации сотрудники тоже начинают себя вести как «старые стены»: типа, а что вы от нас хотите, у нас тут руководство себя плохо ведет и не хочет заниматься ничем, а я тут ничего не решаю. Как я говорил ранее, либо вы работаете качественно и результативно, либо не работаете вообще. Я знаю, что тяжело найти работу, и лучше работать хоть как-то. Но важно прикладывать максимум усилий, ни в коем случае не поддаваться общей ситуации и стареть вместе со стенами.

Помните, что всегда встречают по внешнему виду, а провожает улыбчивый администратор. И именно администратор в состоянии исправить ситуацию и отношение к клинике.

Изменения рождают изменения

И в завершение главы о сервисе мне хотелось бы сказать, что если вас и ваших клиентов не устраивает ситуация в клинике, то необходимо срочно ее менять. Как говорил один мой заказчик, лучше плохой порядок, чем полный беспорядок. Хотя мне больше нравится фраза, которая указана в заглавии: изменения рождают изменения. И если вы действительно хотите меняться, нужно начинать прямо сейчас, не ждите пустого холла и кабинетов. Делайте все от вас зависящее, чтобы клиенты пришли к вам еще раз и отрекомендовали вас своим друзьям.

Если существующий порядок оказания услуг не приносит результат, то он не будет приносить его и в дальнейшем. Поэтому необходимо радикально и, самое важное, быстро менять ситуацию.

Раздел 7. Специфика работы со сложными группами пациентов и посетителей

«VIP» – пациенты

Последние результаты изучения потребностей и запросов пациентов категории «VIP» свидетельствуют, что система медицинского обслуживания класса «LUX» должна включать:

1) современное материально-техническое оснащение и медицинские технологии, позволяющие оказывать максимально возможный комплекс диагностических, лечебных и профилактических медицинских услуг на базе одного медицинского учреждения:

• эксклюзивный интерьер и экстерьер медицинского центра;

• полный цикл медицинского обслуживания;

• закрепление личного врача, доступного в любое время суток.

2) специально подготовленный медицинский и обслуживающий персонал, имеющий образование и опыт работы за рубежом:

• понятный для пациента язык общения;

• наличие известных врачей;

3) высокий уровень сервисного (атрибутивного) обеспечения;

4) информационное обеспечение медицинского обслуживания;

5) индивидуальное и постоянное информирование пациентов (куратор медицинской программы, карточки напоминания и др.);

6) ограничение приема других пациентов при приеме VIP-пациента;

7) удобную для него систему оплаты:

• наличный и безналичный расчет;

• кредитные карты;

• депозит.

Также должны быть гарантированы:

1) постоянно действующая система скидок и бонусов, предоставление именной дисконтной карточки;

2) нормативно-правовое обеспечение деятельности (договор с пациентом, протокол информирования, информированное добровольное согласие, гарантийные обязательства, документы о конфиденциальности и т. д.);

3) клуб пациентов.

Психологический портрет VIP-пациента

Типичный представитель этой категории пациентов – это хорошо обеспеченный, влиятельный, образованный человек, хорошо ориентирующийся в новых достижениях науки и техники.

Чаще всего это мужчина в возрасте 30–50 лет (в этой категории людей только 2 % женщин и 11 % мужчин старше 50). Он сам зарабатывает и обеспечивает других. В 85–90 % случаях – имеет семью или детей от других браков. Практически все они находятся в финансовой зависимости от него. 45 % своих медицинских расходов состоятельный человек тратит на лечение детей, 26 % – на жену и 21 % – на родителей.

Сам глава семейства редко обращается за помощью к медикам. По статистике, самостоятельно посещают врачей около 8 % от общего числа преуспевающих бизнесменов и политиков. Так что миф о том, что состоятельные люди не следят за своим здоровьем, близок к реальности. За 5–6 лет деловой человек может обратиться за помощью к терапевту всего несколько раз. Вместо лечения стоит говорить о «контроле за здоровьем». Иногда такой контроль выражается в SMS-напоминаниях о необходимости следить за своим состоянием, предложение посетить врача с целью профосмотра.

Типичные болезни богатых людей

Лидирует в этом сегменте язвенная болезнь. От нее страдает около 80 % элиты, 2-е место занял остеохондроз – 60 %, а почетное 3-е – артериальная гипертония, донимающая 30 % VIP-персон. Отдельное место принадлежит травмам.

Предельно занятые топ-менеджеры, мало двигающиеся на работе, ломают себе конечности, по-дилетантски прыгая с парашютом или катаясь на горных лыжах. Почти 60 % бизнесменов лечат переломы и различные заболевания опорно-двигательного аппарата. Нередко богатые пациенты обращаются к услугам стоматолога: практически 100 % женщин и 90 % мужчин беспокоятся о своих голливудских улыбках. Осчастливили состоятельные женщины и косметологов. За пластикой век приходит 70 % от общего числа клиенток, за подтяжкой кожи лица – около 40 %, не удовлетворены своим объёмом груди почти 30 % дам. Реже востребованы услуги кардиолога. Его посещают всего 10 % мужского населения.

А вот бессонницей страдает 50 %, ожирением первой степени – 30 % состоятельного населения нашей страны. Общая оценка психического здоровья богатого человека – удовлетворительная, и услуги психоаналитика популярностью у VIP-персон не пользуются.

Кроме типичного набора заболеваний, среди состоятельных пациентов есть еще так называемые «постоянно больные» – клиенты, которые не придерживаются режима питания и сна, постоянно кутят и испытывают стресс, считая, что они больны и их надо лечить. После визита к врачу они получают рекомендации и список препаратов, которые необходимо принимать.

Основные преимущества и опасности при обслуживании VIP-пациентов

VIP-медобслуживание предусматривает большой штат специалистов и высокий уровень обслуживания.

Преимущества при обслуживании VIP-пациентов:

• для большинства бизнесменов очень важно, чтобы здоровы были его ближайшие родственники и «необходимые» им люди. В среднем после прихода в медучреждение одного VIP-пациента оно получает восемь клиентов. В состав такой «семьи» могут входить не только жёны, дети и родители, но и референты, охранники и др.;

• стоимость обслуживания высокая, соответственно уровень дохода – высокий;

• прекрасная возможность продавать дорогостоящие сопутствующие продукты;

• целевая реклама услуг среди других пациентов категории VIP.

Опасности при обслуживании VIP-пациентов:

• очень требовательны, вследствие чего часто бывают инициаторами конфликтных ситуаций;

• легко могут отказаться от услуг;

• возможны негативные юридические последствия.

Категории VIP-пациентов

Категория «А» – это наиболее важные потребители медицинских услуг, приносящие половину прибыли медицинскому учреждению. Однако они составляют, как правило, 5–20 % от общего количества. Понятно, что уход даже одного клиента из этой группы может значительно ухудшить финансовые показатели компании.

Категория «В» дает 25 % дохода. Количество клиентов кратно превышает категорию «А». Основные усилия здесь должны быть направлены на укрепление отношений и перевод клиентов в более высокую категорию «А».

Категория «С» – самые многочисленные группы клиентов, на долю которых приходится незначительная часть дохода – 15 % соответственно.

Категория «А»:

• персоны, имеющие высокий статус в обществе;

• их родственники;

• лица, пользующиеся покровительством.

Обслуживание данной категории пациентов считается довольно непростым как в плане обеспечения медицинского процесса, так и юридических аспектов.

Основными вопросами, которые решаются в процессе обслуживания VIP-пациентов, являются:

• обеспечение наивысшего стандарта обслуживания;

• создание определенной психологической «атмосферы почтения и уважения»;

• сохранение полной конфиденциальности;

• защита от возможных негативных юридических последствий в случае выдвижения претензий пациентами.

Качество предлагаемых услуг VIP-пациентам

В первую очередь персонал элитной клиники должен отличаться от обычного более строгими требованиями, предъявляемыми при приёме на работу. От него требуется своевременное реагирование на спрос, предложение услуг с его опережением.

Медицинский специалист высокого уровня, по мнению многих экспертов, должен иметь как минимум два высших образования.

Существует три варианта уровня качества предлагаемой медицинской услуги:

• когда он соответствует ожиданиям пациента;

• превосходит его;

• ниже ожиданий клиента.

Исходя из этого, может быть три различных сочетания предлагаемого уровня сервиса и ожиданий VIP-пациентов:

1-й уровень – безразличие пациента, во время которого он может в любой момент уйти к конкурентам;

2-й уровень – неудовлетворенность клиента предложенным уровнем услуг;

3-й уровень – удовлетворение и лояльность организации, когда продавец-медик умеет приятно удивить своим качеством общения и уровнем профессиональных навыков.

Существует как минимум четыре уровня качества:

• низкий – когда пациент просит жалобную книгу и наверняка не обратится повторно;

• нормальный (стандартный) – соответствующий имеющимся законам и нормам;

• формальный – не превышающий нормальный, однако обладающий некоторыми отличиями;

• экстра-класс – индивидуализированный, базирующийся на корпоративной культуре организации или превосходящий ожидания пациента.

В условиях современного состояния рынка медицинских услуг обеспечение уровня предлагаемого качества является условием выживания. Большинство VIP-пациентов согласны заплатить на 10 % больше за аналогичную услугу при условии получения отличного качества, превышающего его ожидания.

Мероприятия для предоставления услуги качества экстра-класса

1-й шаг. Предоставление пациенту услуг такого уровня, о котором вы мечтаете сами. Минус – ваши пожелания могут не совпасть с ожиданиями пациента.

2-й шаг. Обслужить клиента в точности с его пожеланиями, для чего необходим контакт и вопросы: что понравилось, а что нет, как улучшить обслуживание.

3-й шаг. Информирование пациента с помощью данных о предлагаемом качестве, которое может превосходить желаемое в соответствии со шкалой первичных и вторичных потребностей человека по Маслоу.

4-й шаг. Создание организации, ориентированной на потребителя услуг, в которой пациент – главный; каждый медработник одновременно и менеджер по продажам; любой медик должен быть внутренне удовлетворенным, ибо только счастливый, здоровый и богатый может быть бескорыстным и успешным; важна улыбка не медика, а пациента после услуги; забота о пациенте, состоящая в предвосхищении желаемого им.

Для выполнения последнего тезиса работник медицинской организации должен понимать пациента. Согласно исследованиям, важны типы темпераментов пациента в детстве, которые с возрастом не изменяются. Всех можно разделить на легких (40 %), которые в детстве любили играть, хорошо ели и легко адаптировались к переменам; трудных (10 %) – легковозбудимых, с нерегулярным сном и едой, резко реагирующих на новое; заторможенных (15 %) – малоактивных, уклоняющихся от нового и дольше приспосабливающихся и, наконец, неопределенных (35 %).

Типы поведения пациентов

Существуют следующие типы поведения пациента при обсуждении плана лечения, требующего серьезного финансового обеспечения:

• аналитический;
• лидирующий;
• дружелюбный;
• выразительный (экспрессивный).

Характеристики **аналитического типа**: объективный, осмотрительный, осторожный; серьезный, аккуратный, точный, настойчивый; любит порядок и структуру; сосредоточен на фактах; обращает внимание на детали; скептический, опирается на доказательства; хорошо решает проблемы, планирует, организует; больше слушает, чем говорит; избегает риска; отличается независимостью, беспристрастностью. Его девиз:

«Я хочу услышать практические предложения».

Лидирующий тип можно описать как решительный, требовательный; независимый, самонаправленный; знает, чего хочет сейчас и завтра; концентрируется на фактах, логический; любит риск; принимает быстрые решения; ориентирован на действие и результат; говорит больше, чем слушает; упрямый и нетерпеливый; стремится к силе и контролю. Его девиз: «Покажите мне основные действия для достижения результата».

Строгий, не безрассудный деловой человек, ненавидящий ожидание в приемной более нескольких минут, по характеру может быть лидером. Ведущий тип, напористый, квалифицированный, властный, убедительный, волевой, ориентированный на выполнение определенных действий.

Дружелюбный тип: теплый, дружеский, заслуживающий доверия; лояльный, преданный, склонный к сотрудничеству; ориентированный на людей, общество, поддержание родственных отношений; восприимчивый к чувствам; хороший слушатель; лучший в обслуживании покупателей; избегает конфликтов и споров; стремится к коллективному согласию; любит гарантии, малый риск. Его девиз: «Проявите заботу обо мне и моих проблемах». Пациент, который хочет услышать об опыте других клиентов относительно предполагаемого курса лечения или стремится получить совет либо одобрение от друзей или членов семьи. Позитивно настроенный, уважительный, на его поддержку можно рассчитывать, доверяет другим.

Характеристики **экспрессивного типа**: энтузиаст, актер, воодушевленный; воспламеняющийся, любящий веселье;

импульсивный и непринужденный; полагается на интуицию и предчувствия; убедительный человек с идеями, мечтами; новатор и творческая натура; не сосредоточивается на деталях; стремится к признанию и публичности; хочет быть первым; бескорыстный, независимый. Его девиз: «Я люблю компетентных, одаренных людей». Артистичный, изобретательный или эмоциональный пациент, который больше заинтересован идеей лечения, нежели подробностями, он не может ждать показа в выгодном свете результатов других, бывает экспрессивным. По характеру возбудимый, стимулирующий, поощряющий.

Вероятно, все слова, которые вы выберете, чтобы описать определенного пациента, будут из одной категории, поэтому следует выделить ключевые, лучше описывающие тип клиента. Следует учитывать, что род занятий не обязательно определяет манеру поведения. Однако можно предположить, что: инженеры являются аналитиками, корпоративные руководители – лидерами, социальные работники – дружелюбными, художники – экспрессивными.

Эти предположения могут быть верны в нескольких случаях, но все же нужно подобрать ключи к каждому типу поведения. Например, какой тип поведения больше всего подойдет адвокатам? Это зависит от следующих аспектов. Профессор права может быть аналитиком. Энергичный компаньон юридической фирмы – лидером. Юрисконсульт – дружелюбным. Адвокат в суде – экспрессивным.

Слушая пациента, когда он говорит, наблюдая его тип поведения и используя список слов, можно определить тип поведения каждого пациента. Многие факторы влияют на реакцию клиента, на понимание им заболевания, поэтому знание человеческих типов является полезным орудием.

Модели поведения персонала с пациентами

Если пациент – **аналитик**, следует определить преимущества предложенного варианта лечения. Представление осуществляют после полного установления окончательного диагноза и составления плана лечения:

- великолепно спроектировано;
- впечатляющие результаты клинического применения;
- одобрено Министерством здравоохранения;
- решает вашу проблему и улучшает внешний вид;
- логический выбор;
- научное значение.

Если пациент является **лидирующим**, выделяют иные моменты:

- освобождает вас от неудобств;
- высокоэффективен;
- увеличивает контроль над такими функциями, как…;
- повышает уверенность в себе;
- особенно необходим для людей, которым важен внешний вид;
- вершина технологии;
- вы увидите результат.

Если пациент является **дружелюбным**, обсудите такие преимущества:

- предыдущие пациенты испытывают полное удовлетворение;
- лучший выбор лечения вашей проблемы;
- надежный метод лечения;
- люди будут обращать внимание и поддерживать вас;
- вы почувствуете себя лучше после принятия верного решения;
- хорошие результаты достигаются у таких, как вы, пациентов;
- обслуживающий персонал и я готовы начать ваше лечение.

Если пациент является **экспрессивным**, используйте следующие моменты:

- результаты превосходят все ожидания;
- вы заслуживаете лучшего;
- это правильное решение;
- люди заметят разницу;
- ваш успех смог бы вдохновить других на проведение лечения;

• предпочтительное лечение для людей, обладающих известностью;

• вы будете первым, и люди будут с уважением смотреть на вас.

Видно, что преимущества меняются в зависимости от специфического типа поведения. Сознавая, что существуют различные типы, которые по-разному сосредоточивают внимание на вашем сообщении, можно отметить уменьшение синдрома «холодных» («стеклянных») глаз у пациента, когда врач и больной не понимают друг друга.

Важным шагом к принятию пациентом положительного решения по приобретению медицинской услуги является взаимопонимание, когда вы говорите с человеком, используя его слова и интересы, указывающие на тип поведения. При этом необходимо сохранение заинтересованности и восприимчивости.

Особенности продаж медицинских услуг VIP-клиентам

При презентации медицинской услуги можно воспользоваться определенными точками воздействия на пациента, изменяющими его поведение.

1. Тревожность. Если чувствуете, что пациент хочет, прежде всего, обезопасить себя от болезни, в своей презентации выдвигайте репутацию, надежность и возможные гарантии.

2. Алчность. Если видите стремление пациента к экономии или торгу, предложите его.

3. Новизна. Один из важных критериев покупки для части людей, которые реагируют на рекламу. Поднимайте интерес к цели.

4. Комфорт. К этому аргументу восприимчивы люди логичные, рациональные, практичные.

5. Гордость. Подчеркиваем уникальность и престижность предлагаемой услуги, воздействуя на это чувство пациента.

6. Привязанность. Часть пациентов обладает стремлением пользоваться определенной маркой, иметь собственный стиль в силу своего консерватизма.

Мы управляем другими, но и другие управляют нами посредством слов.

Медику, участвующему в продаже, предложении или презентации медицинской услуги, следует знать, что в начале (во вступлении) стоит сделать комплимент человеку (или аудитории), информировать о теме, разъяснить цель, обратиться к интересам пациента (покупателя) и при этом уложиться в минимальный регламент.

Для эффективности выступления на презентации медицинских услуг можно использовать такие элементы:

• комплимент, создающий позитивный настрой;

• запоминающийся афоризм или шутка для возрастания внимания;

• апелляция к выгодам и мотивация для заинтересованности аудитории;

• 1–2 ярких статистических примера для достоверности;

• шокирующий факт для резкого привлечения внимания аудитории;

• вопрос к аудитории для активизации участников;

• использование видео, слайдов и других наглядных средств;

• зрительный контакт 5–7 секунд с каждым участником;

• жесты для образности;
• призыв к конкретным участникам;
• благодарность и уважение к аудитории.

В заключение подводят итоги сказанного, призывают к покупке, делают комплимент, используют броскую цитату и благодарят, независимо от успешности продажи.

Особой частью выступления по предложению медицинских товаров и услуг являются ответы на вопросы. Правила ответа на них состоят в следующем:

• поблагодарите за вопрос;
• повторите его своими словами;
• не воспринимайте вопросы как знак агрессии, поэтому не оправдывайтесь, но и не защищайтесь;
• отвечайте по формуле «К и Я»: коротко и ясно;
• ведите себя как свободный человек, у которого есть варианты ответов на вопросы:
• вежливый отказ;
• осторожный ответ;
• иная формулировка вопроса;
• прямой ответ;
• вы не обязаны отвечать всегда;
• будьте позитивны, кратки, не уходите от темы, благодарите.

Встречи с иностранцами

Англичане в переговорном процессе держатся крайне спокойно, уважительно и сдержанно, избегая даже построения фраз, вызывающих обобщенное суждение.

Свои принципы англичанин будет отстаивать твердо и на уговоры не пойдет, хотя при всем этом в переговорном процессе он склонен к поиску компромиссов, только эти компромиссы не должны касаться моральных ценностей или принципов, основополагающих для него.

Ведя переговоры, англичанин привык очень внимательно и терпеливо выслушивать собеседника. Он может не задавать вопросов, если с чем-то не согласен, но это совсем не означает, что согласие достигнуто. Да, вас не перебили, вашими словами не возмутились, но с вами и не согласились. Выслушав вас до конца, англичанин развеет ваши надежды, начав объяснять, с чем он не согласен. И здесь будет по пунктам доказывать логичность и обоснованность своей точки зрения. Если вы возмущенно станете его перебивать и комментировать его объяснение, от спора он уклонится, но и вести дальнейших дел с вами не станет.

Любое «чрезмерное» поведение и особенно многословие, соединенное с активной жестикуляцией, вызывают у него подозрение, что вы излишне демонстративны и шумны, следовательно, пытаетесь навязать свою позицию. А уж если вы посягаете на комфортную дистанцию между ним и вами, то это явный показатель, что никаких дел с вами вести нельзя!

Если вам придется иметь дело с английскими клиентами, знайте, что первоначально решаются и согласовываются между сторонами все вопросы, связанные с проведением переговоров, устанавливается по времени программа этого мероприятия. Каждый этап переговоров должен быть назначен на конкретные число и час, и никакие оправдания вам не помогут, если вы решите перенести встречу на более раннее или позднее время, переиграть по ходу дела. Это недопустимо. Программа согласована и должна исполняться.

Есть и еще один нюанс: англичане обладают специфическим чувством юмора, нашего колорита они часто не понимают. Если вы упрекнете англичанина в отсутствии юмора, то нанесете ему невыносимую обиду. И если англичанин рассказал какую-то историю, которая вам не показалась смешной, улыбнитесь, потому что он может решить, что чувства юмора нет у вас. А это – приговор. Дела с такими партнерами не ведут.

Американцы такие же прагматики, как и англичане, но, в

отличие от последних, они предпочитают неформальное общение формальному, то есть стремятся вывести переговорный процесс в вариант встречи «без галстуков», при этом они всегда подготовлены к переговорам и компетентны в обсуждаемых вопросах. Во время переговоров они стремятся достичь не только общей договоренности, но и решить все возможные второстепенные вопросы, уделяя наибольшее внимание способам реализации проектов.

В отличие от сдержанных англичан, американцы ведут переговоры напористо и даже агрессивно. В то же время они придают большое значение семье и увлечениям партнера, это своего рода культовые ценности американцев.

Худшее, что вы можете сделать в переговорах с американцами, – это показать себя недостаточно компетентным (этого они не понимают) или мыслящим по шаблону (после такого открытия они откажутся вести с вами дела). И не показывайте, что вы опираетесь на мнение более высокопоставленного человека – вас начнут сразу же подозревать в том, что вы не самостоятельны, а выполняете чужую волю.

Французы в плане переговоров стремятся не выходить за очерченные ранее рамки. Они гораздо менее свободны, чем американцы, не любят менять свою точку зрения, не любят вносимых по ходу дела корректив, а принятые соглашения толкуют исключительно следуя их букве, а не духу, так что, подписывая соглашение с французами, нужно помнить, что «как записано, так и прочитано», то есть никакого расширенного толкования быть не может. В то же время французы отличаются непунктуальностью и не всегда придерживаются точности во времени.

Испанцы похожи на французов своим непунктуальным поведением, на встречу они могут и опоздать, и если вы слегка задержитесь, то большой беды не будет. Отличительная черта переговоров с испанцами – перевод любого вопроса в оживленную дискуссию не по существу, так что переговоры могут быть излишне многословными и затянутыми. Еще одна важная деталь: испанцы не привыкли вести переговоры во время сиесты (с 13^{30} до 16^{30}). В это время они занимаются своими делами или отдыхают.

Немцы предельно пунктуальны и педантичны во всем. Они не понимают относительно свободного стиля одежды на переговорах (сами носят строгие деловые костюмы), предпочитают заключать только те сделки, которые считают приоритетными, требуют от партнеров точного соблюдения обязательств и в случае их нарушения прибегают к системе

штрафов (довольно высоких).

Если встреча переносится или отменяется, то вы обязаны об этом предупредить заранее, иначе вас не поймут.

Шведы, **норвежцы**, **финны** тоже пунктуальны и педантичны, поэтому с ними нужно заранее обсуждать всю программу переговоров, уточнять время мероприятий. Если чувствуете, что встречу желательно сдвинуть во времени, то заранее сообщите, иначе не избежите дальнейшего недоверия.

Китайцы уделяют основное внимание двум вещам: предварительно они скрупулезно собирают всю возможную информацию об организации, а оказавшись на переговорах, стремятся создать так называемый дух дружбы.

Переговоры они проводят в три этапа: получение общей картины о сотрудничестве, обсуждение сделки, заключение договора.

Сначала они твердо держатся заявленной позиции и на уступки не идут, но не потому, что не пойдут на них в дальнейшем, а потому, что время уступок относится к заключительной фазе переговоров. Если они увидят, что партнер сильный и своей позиции не сдаст, они уступят, не желая потерять возможности.

В переговорах с **японцами** нужно держаться максимально корректно, не показывая излишней самонадеянности, неорганизованности, **чрезмерного** свободомыслия или жадности. Они пунктуальны и предельно точны как в соблюдении самой процедуры переговоров, так и при выполнении условий договора. В то же время заключение сделок по-японски происходит крайне медленно и только при личном контакте. Заочно о сделке договориться с японцами нельзя, этот вопрос решается только после личного знакомства и какого-то этапа развития ваших личных взаимоотношений.

Еще одна особенность сделок с японцами: не всегда их согласие (даже если прозвучало заветное «да»), является согласием, они предпочитают говорить свое «да», когда не вполне согласны, для того, чтобы не обидеть человека. Это нередко приводит европейцев в ярость: они-то считают, что сказанное японцем «да» означает «да», а не «да, но…»! Что же касается прямого отказа, то японец предпочитает и вовсе уклониться от ответа, чем произнести «нет», точнее, даже не «нет», а его синоним – «это трудно». Если вам сказали «это трудно», то даже не пытайтесь объяснить, что «это легко», вас не поймут. Но японцы стремятся придержать свое «это трудно» до самого конца, потому что по их деловым правилам считается необходимым рассмотреть все возможности и найти компромиссное решение. И

когда, перебрав все возможности, японец вам говорит, улыбаясь, что «это трудно», поверьте: это – трудно.

Уважаемые администраторы, помните, что обслуживание VIP-клиентов предполагает максимальное внимание к клиенту, высокий уровень стрессоустойчивости и грамотную работу на каждом этапе коммуникации. Я часто слышу от клиентов, которые могут себе позволить лечиться у нас в самых дорогих клиниках, две распространенные жалобы. Первая – при одинаковой стоимости услуг там (в Европе или Америке) предлагают более качественную услугу. И вторая – на сервис, ведь его никто не отменял.

Расскажу одну историю, чтобы было понятно. Знакомому поставили неутешительный диагноз, была необходима операция на глазу. Он обошел все офтальмологические клиники, у него очень сложное заболевание. Настолько сложное, что в нашей стране такие услуги практически не предоставляют. Но больницы лишь выставляли ему разные счета за консультации.

После он обратился в одну австрийскую клинику, которая в итоге помогла ему решить вопрос. Так вот, при одинаковой стоимости услуги, вопрос обслуживания и постоперационного сопровождения его приятно впечатлил.

Раздел 8. Тактика поведения в конфликтных ситуациях

Причины и типы конфликтных ситуаций в медицинских учреждениях

Методы эффективного разрешения конфликтных ситуаций

Любая организация связана с неизбежностью возникновения разного рода конфликтов. Конфликт является естественным условием существования любого коллектива, это одно из явлений, способствующее решению проблем, внедрению актуальных изменений и развития в целом. Однако большинство людей воспринимает конфликт как проявление кризиса, оказывающее исключительно деструктивное влияние на отношения между ними. Такое отношение к конфликтам вызвано в основном неумением эффективно их решать: часто сотрудники, которые не способны оперативно сосредоточиться в конфликтной ситуации, по определенным причинам не могут занять объективную позицию, инстинктивно пытаются предотвратить конфликт или отложить его. Но это не обеспечивает надлежащего и полного решения проблем.

Я хочу предоставить вам инструменты для эффективного управления конфликтами, помочь развить коммуникативные навыки, необходимые при возникновении конфликтной ситуации, включая аспект управления эмоциями и общение с учетом индивидуальных особенностей собеседника. Информация, представленная в книге, поможет вам получить целостное представление о природе и причинах конфликтов, осознать собственные неэффективные стратегии поведения в конфликтных ситуациях и выработать новые действенные модели поведения, освоить способы профилактики конфликтов и методы управления эмоциональным состоянием.

Какие коммуникативные компетенции будут развиваться?

- Отношение к людям с пониманием.
- Умение работать с разными людьми и ситуациями.
- Умение управлять конфликтными ситуациями.
- Навыки межличностного общения.
- Отношения с коллегами.
- Умение эффективно решать проблемы.
- Выдержка.
- Уравновешенность.

Знание причин конфликтов и их первичных признаков будет способствовать эффективному предупреждению спорных ситуаций и предотвращению их перехода в стадию напряженности, а коммуникативные навыки и опыт контроля эмоций позволят решать спорные ситуации еще на начальной стадии, направляя их в конструктивное русло, не прибегая при этом к манипуляциям и неконтролируемым реакциям.

Причины возникновения конфликтов

Ситуация, когда у людей в процессе совместной деятельности происходит столкновение интересов, не является редкостью. Причин этому может быть множество: начиная от условий работы, различных целей и приоритетов, постоянных изменений, стрессов, высоких скоростей и узких временных рамок, и заканчивая особенностями межличностных отношений, обусловленных разницей в персональных качествах людей, их ценностях или убеждениях. До тех пор, пока ситуация заключается в различии позиций, ее можно решить на рациональном уровне, однако когда конфликт переходит на уровень эмоций, возникает напряженность, конструктивное разрешение которой требует от сотрудника отдельных навыков, в частности, умения подводить людей из противостояния интересов к сотрудничеству и взаимопониманию, сглаживать последствия неконтролируемых проявлений эмоций, разрешать споры, а в ситуациях, где это возможно, предотвращать возникновение напряженности.

Почему конфликтные клиенты так агрессивно и оскорбительно себя ведут? Уровень конфликтности напрямую связан с уровнем тревожности личности, то есть чем неувереннее (= тревожнее) чувствует себя человек, тем больше он подвержен влиянию различных «мелких и крупных» неприятностей, происходящих вокруг. Отсутствие душевного спокойствия и гармонии приводит к тому, что любые мелочи выводят человека из себя, заставляют нервничать и раздражаться.

Поэтому конфликтные клиенты, если возникает какая-то неопределенность или их ожидания расходятся с реальностью, бессознательно прибегают к испытанному средству – демонстрации раздражения, критике и борьбе с «плохим» учреждением. Неэффективно разрешенные конфликтные ситуации с клиентами опасны плачевными последствиями для деятельности всей организации: формированию негативного имиджа, убыткам и судебным разбирательствам. Всех конфликтных клиентов можно условно распределить по одной

шкале.

С одной стороны шкалы находятся клиенты, ведущие себя вежливо и корректно с точки зрения общепринятых норм, но «выдающие» свои истинные чувства через невербальные каналы общения: раздраженный голос, ироничный тон, нахмуренные брови, сжатые губы, напряженное выражение лица, недовольный взгляд. Про таких обычно говорят: «Он только входит, и понимаешь, что сегодня денек будет еще тот…» или «С первых фраз этой леди чувствуешь себя, как уж на сковородке…».

На другой стороне находятся клиенты, для которых ненормативная лексика стала настолько привычной, что порой является средством выражения растерянности, неуверенности, потребности в информации или сообщения о своих интересах.

Безусловно, администратор медицинского центра не может гармонизировать психологическое состояние конфликтных клиентов, повысить уровень культуры грубиянов и научить их эффективным навыкам общения. Но в то же время он может активно использовать в повседневной работе приемы и алгоритмы эффективного взаимодействия с ними.

Пять типов конфликтных личностей

Исходя из результатов исследований отечественных психологов, можно выделить пять основных типов конфликтных личностей. Рассмотрим их основные особенности.

Конфликтная личность – демонстративный тип:

• хочет быть в центре внимания;

• любит хорошо выглядеть в глазах других;

• его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся;

• ему легко даются поверхностные конфликты, присуще любование своими страданиями и стойкостью;

• хорошо приспосабливается к различным ситуациям;

• рациональное поведение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное;

• планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь;

• кропотливой систематической работы избегает;

• не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо;

• часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

Конфликтная личность – ригидный тип:

• подозрителен;

• обладает завышенной самооценкой;

• нуждается в постоянном подтверждении собственной значимости;

• часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;

• прямолинеен и негибок;

• с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не слишком считается с их мнением;

• выражение почтения со стороны окружающих принимает как должное;

• выражение недоброжелательности со стороны окружающих воспринимает как обиду;

• малокритичен по отношению к своим поступкам;

• болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимой или действительной несправедливости.

Конфликтная личность – неуправляемый тип:

• импульсивен, недостаточно контролирует себя;

• поведение трудно предсказуемо;
• ведет себя вызывающе, агрессивно;
• часто в запале нарушает общепринятые нормы;
• обычно имеет высокий уровень притязаний;
• несамокритичен;
• во многих своих неудачах и неприятностях склонен обвинять других;
• не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;
• недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;
• из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы.

Конфликтная личность – сверхточный тип:
• скрупулезно относится к работе;
• предъявляет повышенные требования к себе;
• предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что люди, с которыми он работает, воспринимают это как придирки;
• обладает повышенной тревожностью;
• чрезмерно чувствителен к деталям;
• склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих;
• иногда резко порывает отношения с друзьями, знакомыми, потому что ему кажется, будто его обидели;
• страдает сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.);
• сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях;
• не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Конфликтная личность – бесконфликтный тип:
• неустойчив в оценках и мнениях;
• обладает легкой внушаемостью;
• внутренне противоречив;
• для него характерна некоторая непоследовательность поведения;
• ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях;
• недостаточно хорошо видит перспективу;
• зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;
• излишне стремится к компромиссу;
• не обладает достаточной силой воли;
• не задумывается глубоко над последствиями своих

поступков и причинами поступков окружающих.

Хотя это может показаться странным, здесь уместно дать один важный совет: относитесь с сочувствием к людям, типичные особенности которых описаны выше. Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть посредством рационального самоконтроля и усилий воли. «Воспитательные» воздействия здесь также редко приносят пользу. Конфликтность – не вина, а беда таких людей. Реальную помощь им может оказать практикующий психолог.

Эффективные и неэффективные стратегии поведения в конфликте

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: что я выиграю или потеряю, какое значение имеет предмет спора для соперника. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс, уступка или сотрудничество). Часто отражение этих интересов происходит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодействии насыщено мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

Особое место в оценке моделей и стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с противоборствующей стороной. Если для одного из соперников межличностные отношения с другим соперником (дружба, любовь, партнерство и т. д.) не представляют никакой ценности, поведение его в конфликте будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями в стратегии (принуждение, борьба, соперничество). И наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленности такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку.

Принуждение (борьба, соперничество). Тот, кто выбирает эту стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, характерным для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т. д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. Например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других. Во-вторых, при угрозе существованию организации, коллектива. В этом случае складывается ситуация «кто кого». Особенно часто она возникает в условиях реформирования предприятий и

учреждений. Нередко при реформировании организационно-штатной структуры предприятия (учреждения) предполагаемые «вливания» одних подразделений в другие носят необоснованный характер. И в этих случаях человек, отстаивающий интересы таких подразделений, должен занимать жесткую позицию.

Уход. Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника, и является взаимной. По сути, это обоюдная уступка.

При анализе такой стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

1) когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов, и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;

2) когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах спорной ситуации, т. е. субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный.

В первом случае стратегией ухода конфликт исчерпывается, а во втором он может иметь рецидив. Межличностные отношения при выборе данной стратегии серьезным изменениям не подвергаются.

Уступка. Человек, придерживающийся этой стратегии, также стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая, т. е. человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Стратегия уступки имеет некоторое сходство со стратегией принуждения, заключающейся в выборе между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы, в стратегии уступки приоритет отдается межличностным отношениям.

При анализе этой стратегии следует учитывать, что иногда в ней отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели:

• уступка может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя). В этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта;

• такая стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей. В частности, это характерно для конформистской личности,

конфликтной личности «бесконфликтного» типа. В силу этого стратегия уступки может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

Важно иметь в виду, что стратегия уступки оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели. В этом случае она ведет к временному перемирию, является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

Компромисс. Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки.

Стратегия компромисса не только не портит межличностные отношения, но и способствует их положительному развитию.

При анализе этой стратегии важно иметь в виду следующие существенные моменты:

• компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта: взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы;

• иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это возможно при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили, и предмет конфликта исчез;

• компромисс может принимать как активную, так и пассивную форму. Активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-либо обязательств и т. п. Пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях. Другими словами, в конкретных условиях перемирие может быть обеспеченно пассивностью субъектов конфликтного взаимодействия. Так, отсутствие ненужных «баталий» позволило сотрудникам в приведенном выше примере сохранить между собой нормальные отношения;

• условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Понятие «компромисс» по содержанию близко к понятию «консенсус». Сходство их заключается в том, что и компромисс, и консенсус отражают взаимные уступки субъектов социального взаимодействия.

Поэтому при анализе и обосновании стратегии компромисса

важно опираться на правила и механизмы достижения консенсуса в социальной практике.

Сотрудничество. Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

Особое место в выборе этой стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества.

Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Алгоритм поведения в конфликте с клиентом

При взаимодействии с конфликтным клиентом самое главное и самое трудное – управлять конфликтом, сохраняя при этом «холодный» ум, крепкие нервы и доброжелательность.

Как легче и быстрее договариваться с конфликтным клиентом, учитывая интересы и компании, и клиента?

Пока агрессивный клиент не «выпустит пар», он не сможет общаться спокойно и рассудительно. Эмоции будут «захлестывать» конфликтующего клиента, и не позволят ни выслушать мнение менеджера, ни, тем более, логически взвесить все «за» и «против». Поэтому лучший способ «притушить» разгорающийся пожар конфликта – помочь клиенту справиться с недовольством и раздражением, т. е. дать возможность выговориться.

Даже если недовольный клиент постарается держаться в рамках приличий, все равно большая часть его энергии будет направлена на то, чтобы справляться со своими эмоциями. Администратор поможет заказчику успокоиться только в том случае, если внимательно выслушает критические замечания и прояснит смысл возмущенных реплик.

Важно помнить о том, что за высокомерием и агрессивностью клиентов прячутся растерянность:

«Вдруг кто-то поймет, что я не очень хорошо разбираюсь в данной проблеме?», и страх обмана: «Как бы не завысили стоимость, воспользовавшись моей неопытностью», и потребность в информации: «Никак не могу разобраться, что это…», и сомнения:

«Действительно ли выполнение этой работы стоит таких денег?», и другие подобные переживания, в которых клиент боится признаться не только окружающим, но и самому себе.

Часто в состоянии раздражения человек не может точно сформулировать, что его так разозлило. Допустим, получил нагоняй от своего шефа, а «цепляется» к ответам администратора. Долго искал клинику, запутался и теперь сердится: «Неправильно сказали адрес». Неопытные администраторы медицинских центров воспринимают «выслушивание» нападок клиента как проявление собственной слабости: «Что это, он будет нести всякую ерунду, да еще в таком тоне, а я его должен слушать?». Дело в том, что за такой позицией администратора прячется страх перед агрессивным собеседником и неуверенность в себе.

И напротив, давая возможность конфликтному клиенту выпустить пар, администратор посылает ему сообщение: «Я не боюсь вашего раздражения и готов помочь вам справиться с ним».

Все многообразие агрессивно или оскорбительно высказанных претензий конфликтных клиентов сводится к трем видам критики:

1) огульной (обобщенной);

2) несправедливой;

3) справедливой.

В зависимости от типа критики используются различные приемы преодоления конфликтной ситуации.

1. Обобщенная, или огульная критика

К ней относятся различного рода оскорбительные фразы с обобщающими словами: «никогда», «всегда», «никто», «все время», «ничего». «Частные клиники всегда завышают цены», «На коммерческую медицину никогда нельзя надеяться», «Не клиника, а бог знает что», «Компании типа вашей все время отвратительно работают».

Огульная критика мало связана с реальностью и указывает в большей степени на эмоциональное состояние конфликтного клиента. Если бы все сотрудники медицинского центра отвратительно работали, вряд ли бы их держали на работе, а учреждение с завышенными ценами не выдержало бы жесткой конкуренции.

Иногда администраторы в случаях огульной критики «попадаются на крючок» и начинают злиться: «Зачем же вы сюда звоните, если это такое плохое учреждение» или оправдываться: «Нет, у нас очень хорошие специалисты, просто у них сейчас большая нагрузка!».

Прийти к взаимопониманию в случаях огульной критики помогает прием конкретизации, который помогает выяснить близкую к истине причину раздражения и получить информацию об интересах клиента: «Уточните, пожалуйста, что вы имеете в виду?».

Пример 1

– Безобразие! Не клиника, а бог знает что…

– Уточните, пожалуйста, что вы имеете в виду?

– На сайте было указано, что вы предлагаете… а в вашем предложении я этого не вижу…

– Давайте посмотрим вместе.

2. Несправедливая критика

К ней относятся высказывания, которые не полностью отражают реальное положение вещей, хотя звучат вполне правдоподобно: «Вы плохо обслуживаете клиентов», «Эта документация подготовлена непрофессионально», «Вы плохо знаете особенности…», «У вас завышенные цены».

В подобных случаях налаживать сотрудничество с несправедливо критикующим клиентом помогают такие приемы, как альтернативный вопрос, проявление понимания, открытое выражение чувств.

Примеры:

• альтернативный вопрос позволяет понять причину раздражения клиента.

– Вы плохо обслуживаете клиентов.

– Вам не понравилось, как я с вами разговариваю или как оформляю документацию?

– Мне не нравится, что приходится долго ждать…

• проявление понимания снижает напряженность.

– Мне кажется, вы плохо стерилизуете инструменты.

– Я понимаю вашу обеспокоенность. Вы, конечно же, боитесь инфекции?

– Конечно!

– Мы работаем уже пять лет, и за это время ни один клиент не приходил к нам с такой жалобой. Наш инвентарь проходит стерилизацию следующим образом…

• открытое выражение чувств тактично показывает клиенту силу его отрицательного воздействия.

– Мне уже говорили, что ваш центр плохо работает.

– Мне тяжело это слышать, мы стараемся сделать все, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания.

Интонационная выразительность речи имеет очень большое значение. «Правильная» фраза, сказанная ироничным или снисходительным тоном, будет воспринята как оскорбление или издевка.

3. Справедливая критика

Как это ни печально, но в нашей жизни бывают ситуации, когда недовольство клиентов является обоснованным, а критические замечания – справедливыми.

Что касается справедливой критики, самое важное, чтоб администратор соглашался с сутью обвиняющей речи уверенным тоном. В этом случае согласие администратора воспринимается клиентом как понимание обоснованности его претензий и

принятие поставщиком ответственности на себя за брак или нарушение сроков.

Уверенное признание администратором факта плохого обслуживания снижает агрессивность клиента, дает возможность эффективнее решить проблему и не потерять пациента. Бывает, что не обремененные профессионализмом сотрудники в конфликтных ситуациях прячутся от клиента, занимают «оборонительную» позицию, проявляя скептицизм или даже прямую враждебность по отношению к справедливо критикующему пациенту.

Профессионалы же в ситуации справедливой критики применяют алгоритм эффективного взаимодействия с конфликтными клиентами. Он состоит из четырех последовательных шагов, позволяющих «взлететь над суетой» конфликта, подойти к «драматической» ситуации справедливой критики как к задаче, которую можно решить с помощью формул.

Освоить и применять в повседневной деятельности алгоритм эффективного взаимодействия может каждый, кто стремится легче и быстрее преодолевать возникающие проблемы с качеством, ценой или сроками обслуживания.

Алгоритм эффективного взаимодействия с конфликтными клиентами

Шаг 1. Игнорируем агрессию клиента.

• Дайте конфликтному клиенту высказать все, что он считает нужным.

• При этом внимательно выслушайте его, не перебивая, фиксируя письменно суть проблемы.

Шаг 2. Вникаем в проблемы клиента.

• Признайте факт: «Да, все именно так произошло…».

• Выкажите понимание чувств: «Я понимаю вашу озабоченность…».

• Попросите о конструктивной критике: «В чем, по вашему мнению, заключается наша недоработка…».

• Сосредоточьтесь на том, в чем есть согласие: «Да, здесь я с вами полностью согласен (согласна)…».

Шаг 3. Вырабатываем совместное взаимовыгодное решение.

• Переключитесь на совместный анализ проблемы: «Уточните, пожалуйста, что…».

• Покажите, что хотите вместе найти лучшее решение: «Итак, проблема сводится к…».

• Вовлеките собеседника в совместный поиск вариантов решения ситуации: «Вам больше подходит это или это…».

• Попросите совета: «Что, по вашему мнению, нужно изменить, чтобы…».

Шаг 4. Извлекаем уроки из ситуации после преодоления конфликтной ситуации.

• Что нужно сделать на всех уровнях организации для предупреждения таких проблем?

• Каждому сотруднику выполнять запланированное, прилагая все усилия и творческий потенциал.

Придерживаясь алгоритма эффективного взаимодействия с конфликтным клиентом в случае справедливой критики, администратор сохраняет ясное мышление, владеет собой, легко управляет конфликтом, быстро исправляет допущенные промахи, сохраняя доброжелательные отношения с самыми трудными клиентами.

Пример использования алгоритма эффективного взаимодействия с конфликтными клиентами

Ситуация:

Недовольный, агрессивно настроенный клиент разговаривает непосредственно с администратором. Не пытаясь сдержаться, заказчик выплескивает все, что у него накопилось, обрушивая на администратора поток упреков.

Действия администратора.

1. Игнорируя агрессию, то есть пропуская мимо ушей все оскорбления, обвинения и угрозы, не прерывая клиента, слушает его и одновременно записывает суть «обвинительной» речи и причину претензий. В данный момент нельзя обвинять в случившемся кого-нибудь из сотрудников и тем более пытаться возложить ответственность на самого пациента.

2. После того, как клиент выговорился, администратор отвечает ему, что понимает причину его возмущения, и еще раз кратко повторяет суть его высказываний: «Иван Иванович, мне очень жаль, что возникли такие проблемы. Независимо от того, что стало их причиной, мы должны как можно быстрее уладить случившееся. Верно? Позвольте мне кратко повторить то, что вы сказали, для того чтобы убедиться, что я вас правильно понял».

3. После уточнения администратор показывает, что хочет вместе с клиентом найти лучшее решение: «Итак, проблема сводится к… Лично я не могу вам сию секунду помочь, но постараюсь сделать следующее. Сейчас 11^{45}. Как только закончу разговор с вами, я немедленно проконсультируюсь с нашим специалистом и до 12^{25} я сам свяжусь с вами и скажу, что будет сделано по вашему вопросу». На этом этапе главная задача администратора – сохранять спокойствие, указать конкретные сроки и действия. Это поможет управлять своими эмоциями и успешно преодолевать конфликтную ситуацию.

4. После того, как администратор обсудил со специалистами и руководством способы решения данной проблемы, он (как и обещал) не позднее 12^{25} звонит клиенту и предлагает варианты решения данной проблемы, опираясь в своих словах на конкретные цифры, точные факты и четко сформулированные меры исправления ситуации. При этом администратор не забывает уточнять: «Вам больше подходит это или то…».

После достижения согласия с клиентом, администратор резюмирует все вышесказанное:

напоминает пациенту о том, что будет сделано со стороны учреждения и что может потребоваться со стороны клиента.

5. Администратор кратко записывает все самые важные достигнутые устно договоренности как с пациентом, так и с коллегами. Эти письменные свидетельства помогут ему обосновать свои действия и отстоять позицию, если конфликт достигнет крайней точки.

6. Конструктивное взаимовыгодное решение конфликта улучшает отношения между администратором и клиентом, а также формирует приверженность клиента компании.

Лучший способ преодоления конфликта – не допускать его возникновения. Поэтому важно обращать особое внимание в своей работе на профилактические меры.

Предотвращение конфликтных ситуаций

1. «Что написано пером – не вырубишь топором»

Многих проблем при общении с клиентами можно избежать с помощью оформления необходимой документации, определяющей зоны ответственности и исполнителя, и заказчика. В грамотно составленном договоре четко фиксируются ожидания клиента и указывается, кто за что отвечает, когда и в каком объеме. В дальнейшем администраторам не стоит хранить только в памяти важные аспекты ведения данного визита. Аккуратное, в удобной форме, ведение необходимых записей в случае необходимости принесет большую пользу.

2. Индивидуальный подход к каждому конфликтному клиенту

Большинство трудных клиентов зачастую в детстве страдали от недостатка внимания, поэтому порой конфликтуют из-за того, что, по их мнению, к ним невнимательно относятся. Индивидуальный подход в общении к каждому клиенту – это высшее качество сервиса, предупреждающее многие конфликтные ситуации.

С невнимательными клиентами, которые говорят одно, а потом утверждают, что имели в виду совершенно другое, будет эффективен метод: «ЭХО»: «Отлично. Давайте убедимся в том, что я вас правильно понял. Подождите секундочку. Вы хотите: 1)…; 2) …; 3)…». Такое дословное повторение ожиданий подтолкнет клиента подтвердить свои слова и обеспечит администратору полное понимание пожеланий пациента. А клиент, услышав свои слова в ясной и четкой форме и подтвердив их, уже не забудет, о чем договаривался с администратором.

Как справляться с собственным раздражением и сохранять здоровье при работе с конфликтными клиентами?

Многие жалуются, что после «удовольствия», полученного от работы с конфликтными клиентами, срываются на своих близких, коллегах и других заказчиках. Это можно понять, потому что, не освободившись от негативных переживаний, связанных с трудными пациентами, невозможно эффективно взаимодействовать с окружающими.

Эмоциональная «взвинченность» при стрессе обязательно найдет для себя лазейку и проявится в интонации или во взгляде. В свою очередь, чувствительный, «мягкий» в общении клиент, «уловив» раздражение в поведении администратора, станет вести себя более напряженно и настороженно. В дополнение к общеизвестным способам преодоления стрессовых ситуаций (физические упражнения, водные процедуры, отдых и т. п.),

предлагается системно-аналитический подход к избавлению от негативных последствий взаимодействия с трудными пациентами.

«Конфликт – это урок, который дает возможность для совершенствования».

Именно такое определение конфликта позволяет не только преодолеть стрессовое состояние, но и относиться к каждой трудной ситуации как к возможности повышения своего мастерства и способностей эффективно взаимодействовать с самыми непростыми клиентами.

Суть системно-аналитического подхода проста:

1) систематически анализируй то, что вызывает сильные негативные переживания;

2) действуй, систематически повышая свою эффективность.

Итак, конфликт произошел. В памяти вновь и вновь звучат обидные слова, которыми «наградил» вас клиент. Работа не в радость, руки опускаются. Что делать?

В первую очередь, важно постараться описать все произошедшее в форме записок исследователя без комментариев, это поможет отстраниться, превратить неприятную ситуацию в материал для интересных и полезных выводов. Потому что человек становится сильнее, когда знает, что стоит за поведением клиента и собственными переживаниями. Например, ворчливая надоедливая сотрудница рекламного отдела крупного холдинга – это просто уставшая женщина, чья гиперответственность не оценивается ни начальником, ни коллегами.

Если аналитически, без эмоций изложить ситуацию не получается и вы испытываете сильные обиду, гнев или враждебность к клиенту, то можно написать письмо (или нарисовать рисунок). Пишите либо рисуйте все, что приходит на ум, выразите все чувства: от крайней обиды и боли до полного прощения. Когда послание будет готово, порвите его или сожгите.

А затем все-таки стоит вернуться к описанию и анализу ситуации. Можно использовать для этого примерно такие вопросы, которые помогут увидеть ситуацию в целом и не уходить в обиды, обвинения или самокритику:

• суть высказываний клиента;

• какие из его слов были справедливыми?

• копилка мастерства: что мне помогало взаимодействовать с этим клиентом?

• выводы на будущее: что я буду делать для предупреждения подобных ситуаций?

Такой системно-аналитический подход помогает преобразовать драму конфликта в проблему, а проблему – в

задачу. Задачу же всегда можно попробовать решить. Убежденность в том, что все трудности в принципе можно рассматривать как задачи, дает свободу творчества, свободу поиска новых, еще более эффективных решений.

К сожалению, в книге невозможно познакомить вас со всем арсеналом полезных алгоритмов, методов и приемов эффективного взаимодействия с конфликтными клиентами. И в то же время активное, вдумчивое и творческое использование материала, изложенного мной, обязательно поможет вам преодолевать конфликтные ситуации быстрее, легче и эффективнее, достигая взаимовыгодных результатов при работе с вашими трудными = конфликтными клиентами.

В последнее время психологи и юристы констатируют заметный рост конфликтных ситуаций между медицинским учреждением и пациентом, а также между врачом и пациентом. Персонал медицинского учреждения, а особенно администраторы, находится в постоянном состоянии риска возникновения конфликтов, которые можно условно разделить на две группы: конфликты, произошедшие вследствие врачебных ошибок, и конфликты, возникающие из-за личностных особенностей врача и клиента.

Наиболее частыми причинами конфликтных ситуаций являются:

1) недостаточно внимательное отношение к пациенту;

2) отсутствие информированного согласия пациента на лечение;

3) отсутствие согласованности в действиях врачей разной специализации, коллегиальности в составлении плана лечения;

4) дефекты ведения медицинской документации;

5) профессиональная некомпетентность (необоснованное расширение показаний к хирургическому лечению);

6) характерологические особенности врача и пациента.

Тактика поведения при конфликте

Поведение человека в конфликте характеризуется большой степенью напряженности, как физической, так и психологической, потому что столкновение, даже скрытое, требует концентрации сил и направленности больших духовных и психологических ресурсов на выход из сложившейся ситуации. Чем сложнее и значимее для человека конфликтная ситуация, тем больших сил требует ее решение. Если не удается выдерживать напряжение, происходят эмоциональные срывы, нарушаются принятые границы общения и поведения. Потом приходят сожаление, чувство вины из-за потери контроля над собой, проживание в мыслях ситуации, ее проговаривание. Возникающие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликтную ситуацию личностным противодействием. Существуют различные способы снизить эмоциональное напряжение при работе с конфликтом. Панацеи нет, но есть набор методов, из которых можно выбрать подходящий вариант для конкретного человека и ситуации.

Учитывая индивидуальные особенности, каждый человек находит для себя оптимальный способ поведения в сложной ситуации. Пассивный способ заключается в том, чтобы поделиться переживаниями, «поплакаться в жилетку», просто выговориться. Часто внутреннее напряжение снимают слезы или юмор.

Активные способы строятся на двигательной активности. В их основе лежит тот факт, что адреналин – спутник напряженности – расходуется во время физической нагрузки. Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис, футбол, хоккей, волейбол, гольф и т. п. С обидой легче справиться, выполняя циклические упражнения: бег, плавание, аэробика, танцы или просто быстрая ходьба. Можно вместо спорта заняться каким-нибудь полезным делом, требующим физической активности. Очень подходит работа, связанная с рассечением целого: копание земли, заготовка дров, косьба, шинковка овощей. Иногда достаточно просто разобрать «завал» на письменном столе – это и снимает эмоциональное напряжение, и освобождает от ненужных бумаг или вещей.

Логический способ приемлем для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Для такого человека главное – докопаться до сути явления. Ему забыть о конфликте себе дороже, поэтому лучше, отложив другие дела,

сосредоточиться на конфликтной ситуации, пока не будет найден выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии, а кроме того, мысленное сосредоточение притупляет эмоции.

Если же снизить эмоциональный накал необходимо срочно, так как ситуация требует быстрого решения, можно «взять паузу» и досчитать от 10 до 0 или выполнить несколько дыхательных упражнений. Главное при этом – переключить внимание. Некоторые традиционные способы снятия напряжения – рюмка водки или коньяка, сигарета или что-нибудь сладкое – тоже эффективны, но через непродолжительное время такой способ эмоциональной разрядки переходит в зависимость и становится причиной новых конфликтов.

Важно помнить, что нет двух одинаковых людей, поэтому любой способ может идеально подходить одному и быть совершенно противопоказан другому, будь это члены одной семьи или сотрудники одного коллектива. Можно посмотреть на конфликт со стороны, мысленно представить всю картину сложившейся ситуации, рассмотреть разные способы ее решения (техника визуализации); можно провести эмоциональную разгрузку: применить аутотренинг, поиграть в любую игру, позволяющую выплеснуть агрессию, выдержать паузу и т. д. Можно попробовать каждую позицию пересказать от первого лица.

Для повышения эффективности разрешения и профилактики конфликтов стоит использовать **правила бесконфликтного поведения**:

1. Адекватно оценивать собственные действия и действия оппонента, избегая ложного восприятия своих и его поступков, двойного стандарта оценки.

2. Взглянуть на ситуацию глазами оппонента, чтобы понять (необязательно принять) его точку зрения.

3. Не выносить оценочных суждений по поводу действий и высказываний оппонента, чтобы не вызвать его агрессивной реакции.

4. Вовлекать даже малокомпетентного оппонента в обсуждение спорных вопросов, чтобы дать понять, что его позиция уважаема, он на равных участвует в поиске решения и отвечает за него.

5. Лично информировать оппонента о своей позиции и интересах, чтобы не вынуждать его пользоваться искаженными или ложными сведениями.

6. Не допускать в общении с оппонентом проявления негативных эмоций, при потере контроля над собой прекращать

обсуждение до его восстановления, чтобы не вызывать со стороны оппонента аналогичных эмоциональных реакций.

Практические рекомендации по поведению в конфликтной ситуации:

1. Сдерживайте отрицательные эмоции! Помните, что именно улыбка стирает их с лица.
2. Проявляйте выдержку и спокойствие в конфликтной ситуации.
3. Не втягивайте других людей в конфликт.
4. Не угрожайте оппоненту.
5. Не стремитесь доминировать в общении, будьте диалогичны.
6. Используйте конфликт как теоретическую возможность выхода на новый уровень задач и взаимоотношений.
7. Обсуждайте проблему с точки зрения нужд и потребностей каждого.
8. Соблюдайте правила продуктивного слушания.
9. Думайте не только о том, что сказать, но и о том, как сказать. Используйте тактику вопросов.
10. Ищите добрые намерения за фасадом недоброго поведения.

Создавайте взаимоотношения на равных: «власть с», а не «власть над».

1. Пользуйтесь «**тактикой салями**»: разбейте проблему на более мелкие и «удобоваримые» куски.
2. Владейте различными стратегиями поведения в конфликтной ситуации. Используйте оптимальный для конкретного случая стиль.
3. Помните об «**эффекте трех «Д»**:

• добросовестность,
• доброжелательность,
• доступность в общении.

4. Прощайте себя и других.
5. Конфликт – лишь маленький неприятный «фрагмент жизни». Отведите ему должное место. Будьте готовы общаться с тем, с кем еще вчера вы были в конфликте.

Раздел 9. Стресс у сотрудников медучреждений

Профессиональная деятельность медицинских работников предполагает эмоциональную насыщенность и высокий процент факторов, вызывающих стресс. Профессия врача небезосновательно считается одной из самых стрессовых в категории «человек – человек».

Наиболее частой формой проявления профессионального стресса у специалистов «помогающих профессий», в том числе у врачей, является так называемый синдром эмоционального (или психического) выгорания – состояние физического, эмоционального и умственного истощения.

Чтобы понять, откуда берется этот синдром, нужно сказать, что стрессы бывают кратковременные (острые) и долговременные (хронические).

Для острого стресса характерны быстрота и неожиданность, с которой он происходит. Крайняя степень острого стресса – шок. Шок, острый стресс почти всегда переходит в стресс хронический, долговременный. Шоковая ситуация прошла, вы вроде бы оправились от потрясения, но воспоминания о пережитом возвращаются снова и снова.

Долговременный стресс не обязательно является следствием острого, он часто возникает из-за малозначительных, казалось бы, факторов, но постоянно действующих и многочисленных. Стрессы хронические, неинтенсивные, медленно изматывающие организм даже более опасны. Симптоматика умеренных стрессов менее выражена, а следовательно, и не так заметна для обычного человека.

Эмоциональное выгорание – это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов работающего человека. Возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки» или «освобождения» от них.

Синдром эмоционального выгорания (burnout) был впервые описан в 1974 году американским психологом Фрейденбергером для описания деморализации, разочарования и крайней усталости, которые он наблюдал у работников психиатрических учреждений. Разработанная им модель оказалась удобной для оценки этого состояния у медицинских работников – профессии с наибольшей склонностью к «выгоранию». Ведь их рабочий день

подразумевает постоянное теснейшее общение с людьми, к тому же больными, требующими неусыпной заботы и внимания, сдержанности.

В 1981 году Э. Морроу (A. Morrow) предложил яркий эмоциональный образ, отражающий, по его мнению, внутреннее состояние работника, испытывающего дистресс выгорания: «Запах горящей психологической проводки».

Основные симптомы эмоционального выгорания

1) усталость, утомление, истощение после активной профессиональной деятельности;

2) психосоматические проблемы (колебания артериального давления, головные боли, заболевания пищеварительной и сердечно-сосудистой систем, неврологические расстройства, бессонница);

3) появление негативного отношения к пациентам (вместо имевшихся ранее позитивных взаимоотношений);

4) отрицательная настроенность к выполняемой деятельности;

5) агрессивные тенденции (гнев и раздражительность по отношению к коллегам и пациентам);

6) негативное отношение к себе;

7) тревожные состояния, пессимистическая настроенность, депрессия, ощущение бессмысленности происходящих событий, чувство вины.

Психологическое выгорание понимается как профессиональный кризис, связанный с работой в целом, а не только с межличностными взаимоотношениями в ее процессе. Выгорание можно приравнять к дистрессу (тревога, депрессия, враждебность, гнев) в его крайнем проявлении. Выгорание – не просто результат стресса, а следствие неуправляемого стресса.

Этот синдром включает в себя три основные составляющие: эмоциональную истощенность, деперсонализацию (цинизм) и редукцию профессиональных (снижение личных) достижений:

• эмоциональное истощение – чувство моральной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой;

• деперсонализация – циничное, безразличное отношение к труду и объектам своего труда;

• редукция профессиональных достижений – возникновение чувства некомпетентности в своей профессиональной сфере, осознание неуспеха в ней.

Более всего риску возникновения выгорания подвержены лица, предъявляющие непомерно высокие требования к себе. Входящие в эту категорию личности ассоциируют свой труд с предназначением, миссией, поэтому у них стирается грань между работой и личной жизнью.

Три типа склонных к выгоранию людей

Первый тип – «педантичный». Характеризуется добросовестностью, возведенной в абсолют, чрезмерной, болезненной аккуратностью, стремлением в любом деле добиться образцового порядка (пусть и в ущерб себе).

Второй тип – «демонстративный». Характеризуется стремлением первенствовать во всем, всегда быть на виду. Вместе с тем им свойственна высокая степень истощаемости при выполнении незаметной, рутинной работы, а переутомление проявляется излишней раздражительностью, гневливостью.

Третий тип – «эмотивный». Характеризуется противоестественной чувствительностью и впечатлительностью. Их отзывчивость, склонность воспринимать чужую боль, как собственную, граничит с патологией, с саморазрушением, и все это при явной нехватке сил сопротивляться любым неблагоприятным обстоятельствам.

На появление и степень выраженности синдрома выгорания влияет множество факторов. Наиболее тесную связь с выгоранием имеют возраст и стаж работы в профессии. Склонность более молодых по возрасту работников к выгоранию объясняется эмоциональным шоком, который они испытывают при столкновении с реальной действительностью, часто не соответствующей их ожиданиям. Например, после лояльных условий обучения в высшем учебном заведении на стационаре молодой специалист начинает выполнять работу, связанную с высокой ответственностью, и остро чувствует свою некомпетентность. В этом случае симптомы профессионального выгорания могут проявиться уже после 6 месяцев работы.

Вместе с этим развитию синдрома способствует отсутствие должного вознаграждения (не только материального, но и психологического) за выполненную работу, что заставляет человека думать, что его работа не имеет ценности для общества.

Также имеются исследования, свидетельствующие о наличии связи между семейным положением и выгоранием. В них отмечается более высокая степень предрасположенности к выгоранию лиц (особенно мужского пола), не состоящих в браке. Причем холостяки в большей степени предрасположены к выгоранию даже по сравнению с разведенными мужчинами.

Существуют определенные группы врачей, подверженных дополнительным стрессогенным воздействиям, в частности, врачи-женщины, доктора, практикующие в отдаленных и малодоступных районах. Работающая женщина испытывает более высокие рабочие перегрузки (по сравнению с мужчинами) из-за дополнительных домашних и семейных обязанностей, но женщины продуктивнее, чем мужчины, используют стратегии

избегания стрессовых ситуаций.

Повышенные нагрузки, продолжительность рабочего дня, сверхурочная работа стимулируют развитие выгорания. Перерывы в работе оказывают положительный эффект и снижают уровень выгорания, но этот эффект носит временный характер: уровень выгорания частично повышается через три дня после возвращения к работе и полностью восстанавливается через три недели. Врачи и медсестры испытывают более сильное выгорание по сравнению с обслуживающим персоналом больниц, причем самый высокий уровень наблюдается у медицинского персонала онкологических отделений. Сравнительный анализ персонала, работающего за пределами больниц (например, врачи, занимающиеся частной практикой) с психически больными людьми и в клиниках, показывает, что первая группа работников наиболее подвержена выгоранию.

Рекомендации по профилактике стресса

При изучении эмоционального дистресса у врачей психолог Кинг (King) в 1992 году сделал поражающий вывод: «Врачи, работающие в медицинском учреждении, подвержены значительному личностному дистрессу, им трудно раскрыться перед кем-нибудь за пределами своей непосредственной семьи и круга друзей.

Преобладающая особенность врачебной профессии – отрицать проблемы, связанные с личным здоровьем». По словам Гренджер (Grainger): «Врачей много учат теории и практике медицины, но почти не учат тому, как заботиться о себе и справляться с неизбежными стрессами».

Естественно, что врачи каким-то образом пытаются сами найти выход из создавшегося положения. Имеет место так называемое бегство от сложившейся ситуации, в частности, применение психотропных веществ (алкоголя, наркотиков).

Говоря о профилактике выгорания у медиков, следует подчеркнуть необходимость развития такого важного личностного (и профессионального) качества, как стрессоустойчивость. Стрессоустойчивость – это мера сопротивляемости человека стрессу, под которой понимается способность сохранять высокие показатели физической и психической продуктивности даже при значительных ежедневных нагрузках.

Как бы это банально не звучало, но основой стрессоустойчивости в первую очередь является здоровый образ жизни. Люди, имеющие хорошее здоровье и сознательно, целенаправленно заботящиеся о своем физическом состоянии, куда более устойчивы к ежедневным стрессовым ситуациям, чем их постоянно невысыпающиеся коллеги с обилием вредных привычек. Отводите на сон не меньше семи часов в сутки (в периоды стрессов и переутомлений это время должно быть на два-три часа больше). Перед сном не меньше 20 минут уделяйте интересным и расслабляющим занятиям, чтобы позволить себе отвлечься от накопившихся за день проблем.

Необходимо научиться переустанавливать приоритеты и думать об изменении образа жизни, внося перемены в нашу повседневную рутину. Еженедельно хотя бы на один день полностью отключайтесь от работы и проблемных ситуаций. Не реже одного раза в месяц посвящайте два-три полных дня собственным увлечениям и общению с близкими. Ежегодно берите отпуск на две-три недели для полноценного отдыха. При

этом не стремитесь во время отпуска сделать все накопившиеся за год дела. При выборе вида отдыха принимайте решение на основе своих желаний и потребностей, а не навязанных кем-либо суждений.

Профессиональное выгорание меньше касается людей, имеющих опыт успешного преодоления профессионального стресса и способных конструктивно меняться в напряженных условиях. Если говорить о характере подобных людей, то необходимо выделить такие индивидуально-психологические особенности, как высокая подвижность, открытость, общительность, самостоятельность и стремление опираться на собственные силы. Это люди, имеющие высокую самооценку и уверенность в себе, своих способностях и возможностях.

Наконец, важной отличительной чертой людей, устойчивых к профессиональному выгоранию, является их способность формировать и поддерживать в себе позитивные, оптимистичные установки и ценности как в отношении самих себя, так и других людей и жизни вообще. Мы можем начать с того, чтобы снова зажечь в себе установку на то, что наша работа может и должна доставлять удовольствие и возрождать нас, развивать наши личные ресурсы.

Чтобы избежать синдрома эмоционального выгорания:

• старайтесь рассчитывать, обдуманно распределять все свои нагрузки;

• учитесь переключаться с одного вида деятельности на другой;

• проще относитесь к конфликтам на работе;

• как ни странно это звучит – не пытайтесь всегда и во всем быть лучшими.

Известная мудрость гласит: «Боже, даруй мне смирение принять то, что я не могу изменить, мужество изменить то, что могу, и мудрость, чтобы отличить одного от другого». Если мы не можем изменить стрессовую ситуацию, мы можем изменить отношение к ней. В лучшем случае это поможет взглянуть на проблему с другой точки зрения и найти неожиданное решение. В худшем – даже если решить проблему не удастся, эта техника позволит сберечь душевное равновесие и сохранить нервную систему в порядке для будущих свершений.

Полезно думать о позитивных моментах, которые можно извлечь из большинства стрессовых ситуаций. Когда человеку удается реализовать эту способность на практике, он преодолевает самое большое препятствие на пути к обретению устойчивости к стрессу. Умение преобразовывать негатив в позитив является своего рода кульминацией методов управления

стрессом. Научившись контролировать неприятные ситуации, в которые неожиданно попадаем, мы превращаем их в волнующий и ценный жизненный опыт, автоматически считая, что именно они позволяют нам демонстрировать свои лучшие качества и делают нашу жизнь более результативной и полноценной.

Раздел 10. Что такое проверка на предприятии и кто ее проводит?

Субъекты хозяйствования, занимающиеся медицинской практикой, как и все другие предприятия и организации или физические лица – предприниматели, подлежат проверкам по различным аспектам хозяйственной деятельности. Это могут быть проверки относительно правильности начисления и уплаты налогов (в том числе по экономическим результатам медицинской деятельности), применения расчетно-кассового обслуживания при медицинском обслуживании, соблюдения правил торговли медицинскими средствами, порядка ценообразования, закупки оборудования и материалов, требований законодательства о труде и тому подобное.

В настоящее время в Украине насчитывается значительное количество контролирующих органов, уполномоченных проводить проверку хозяйственной деятельности юридических и физических лиц – предпринимателей. Еще большее количество нормативных актов, устанавливающих основания для осуществления тех или иных проверок, а также регламентирующих порядок их проведения.

В таких условиях предпринимателю зачастую трудно дать оценку правомерности требований представителей контролирующих органов допустить их к проведению проверки и/или предоставить довольно широкий перечень документов. Порой сами инспекторы неверно используют термины, определяющие вид проверки, путаются в нормах законодательства, ссылаются на нормативные акты, которые не регулируют их деятельность, а то и вовсе не вступили в действие.

Проведение проверок – это установленная законом процедура, проводимая при наличии конкретных обстоятельств (абзац 2 ст. 19 Конституции Украины: «Органы государственной власти и органы местного самоуправления, их должностные лица обязаны действовать лишь на основании, в пределах полномочий и способом, предусмотренными Конституцией и законами Украины»).

Права граждан гарантированы Конституцией Украины (ст. 19 Конституции Украины: «… никто не может быть принужден делать то, что не предусмотрено законодательством»).

Давайте выясним, кто и на основании чего может проверять субъектов хозяйствования.

Отличия между контролирующими и проверяющими органами

При выяснении этого вопроса следует прежде всего отличать существующие в Украине **контролирующие органы** и их деятельность от **правоохранительных органов**.

Правоохранительные органы уполномочены защищать граждан и организации от противоправных посягательств. Они осуществляют дознание и досудебное следствие в рамках Уголовно-процессуального кодекса Украины, оперативно-розыскную деятельность согласно Закону Украины «Об оперативно-розыскной деятельности», а также другим специальным законам, в частности, Закону Украины «О Национальной полиции», Закону Украины «О прокуратуре», Закону Украины «О службе безопасности Украины», Закону Украины «Об организационно-правовых основах борьбы с организованной преступностью» и т. п.

В соответствии со статьей 101 Уголовно-процессуального кодекса Украины (далее – УПК) органами дознания, в частности, являются полиция (в состав которой входят УБОП и УБЭП), налоговая полиция, органы безопасности, таможенные органы, органы государственного пожарного надзора, органы охраны государственной границы. В соответствии со статьей 102 указанного кодекса к органам досудебного следствия относятся следственные подразделения прокуратуры, органов внутренних дел, налоговой полиции и органов безопасности.

В свою очередь, контроль хозяйственной деятельности при отсутствии состава преступления осуществляют **контролирующие органы**, в частности: Государственный комитет Украины по вопросам технического регулирования и потребительской политики (Госпотребстандарт), Государственная санитарно-эпидемиологическая служба, Государственный департамент пожарной безопасности, Государственный департамент надзора за соблюдением законодательства о труде (Госнадзортруда), Государственный комитет Украины по надзору за охраной труда (Госнадзорохрантруда) и другие (в соответствии с видом и спецификой хозяйственной деятельности СПД).

В области медицины к числу контролирующих органов следует отнести: Министерство здравоохранения Украины, Госкомпредпринимательства, СЭС, Государственную комиссию по контролю качества лекарственных средств Минздрава Украины.

Наиболее исчерпывающий перечень контролирующих органов по вопросам налогообложения и сборов дан в статье 2 Закона Украины «О порядке погашения обязательств плательщиков налогов перед бюджетами и государственными целевыми фондами», где указаны таможенные органы, органы Пенсионного фонда Украины, органы фондов общеобязательного

государственного социального страхования, а также налоговые органы. При этом сказано, что другие контролирующие органы не имеют права проводить проверки, связанные с вопросами налогообложения.

Если при проверке хозяйственной деятельности контролирующий орган выявил в действиях лиц признаки преступления, материалы передаются в соответствующий правоохранительный орган, который при наличии оснований инициирует уголовное производство.

Таким образом, в Украине существуют контролирующие органы, осуществляющие **проверки** обычной деятельности хозяйствующих субъектов, и правоохранительные органы, осуществляющие **действия**, предусмотренные Уголовным процессуальным кодексом.

Какие бывают проверки?

В зависимости от обстоятельств, проверки отличаются способом проведения, органом, полномочным их проводить, и, соответственно, по-разному называются.

Как себя вести при проведении проверок

Проводя семинары для администраторов медицинских учреждений, я убедился, что вопрос проверок – один из самых часто задаваемых, поэтому обращаюсь к этой теме в своей книге. Несмотря на то, что мы уверенно движемся в Европу, и все хотят, чтобы уровень сервиса соответствовал уровню ведущих учреждений, наши проверяющие органы ведут себя в лучших традициях Советского Союза. Нагло, словно нарушители, часто попирают закон.

При проведении проверок не нужно провоцировать конфликт с проверяющими. В отдельных заведениях здравоохранения разработаны и применяются специальные инструкции относительно действий персонала. В любом случае руководитель учреждения должен дать рекомендации персоналу относительно общения с проверяющими, ограничения предоставления информации, документов и тому подобное.

Вот несколько простых рекомендаций, которые помогут овладеть собой и взять ситуацию под свой контроль при появлении проверяющего до начала проверки.

Получив от секретаря информацию о факте прихода проверяющих, не принимайте мгновенного решения об их допуске на предприятие.

Уберите все документы в сейф (запирающийся шкаф). Действующее законодательство не позволяет работникам контролирующих (правоохранительных) органов извлекать документы из запертых шкафов либо сейфов в принудительном порядке (за исключением случаев обыска либо выемки по возбужденному уголовному делу, который может проводиться при условии оформления необходимых процессуальных документов). Именно поэтому крайне важным является держать документы в таких местах, как сейф (запирающийся шкаф).

Ключ от сейфа (запирающегося шкафа) положите в карман одежды (личные вещи). На незаконный личный обыск пойдет не каждый представитель контролирующего (правоохранительного) органа. Личный обыск (осмотр) лица может быть проведен в исключительных случаях, предусмотренных ст. 184 Уголовно-процессуального кодекса Украины, после возбуждения уголовного дела; либо ст. 264 Кодекса Украины об административных правонарушениях (однако исключительно в случаях, прямо предусмотренных законом). При этом следует помнить о том, что во всех случаях личный обыск (осмотр) проводится лицом одного пола с обыскиваемым (осматриваемым) в присутствии двух

понятых того же пола. К сожалению, об этом иногда забывают инициаторы обыска. Так, в одном из киевских заведений сотрудник налоговой милиции обыскал девушку-кассира в присутствии почти всего персонала заведения.

О проведении обыска (осмотра) обязательно составляется протокол. Любые предметы, изъятые у обыскиваемого и не указанные в протоколе обыска (осмотра), не могут в дальнейшем приниматься во внимание как доказательства.

Кто-то, прочитав этот абзац, почувствовал дурноту. Но, поверьте, всякое бывает. Тем более что медицинский бизнес – лакомый кусочек, на который не прочь наложить лапу нечистые на руку конкуренты.

Выключите компьютер и извлеките съемный винчестер (жесткий диск). Спрячьте его в личных вещах.

Выдержите несколько минут и настройтесь на беседу. Никто из сотрудников предприятия не имеет права вести беседу с проверяющими или отвечать на их вопросы без разрешения директора предприятия.

Сотрудник, встретивший проверяющего, а это чаще всего охранник или секретарь, должен попросить пришедших предъявить удостоверения личности.

Обычно документы мелькают перед глазами, даже не будучи раскрытыми. Встречающему необходимо настоять, чтобы удостоверения были предъявлены в раскрытом виде, и переписать все, что написано в них. Основанием для таких требований является ч. 3 ст. 18 Закона Украины «О Национальной полиции»:

«Обращаясь к лицу, или в случае обращения лица к полицейскому, полицейский обязан назвать свою фамилию, должность, специальное звание и предъявить по его требованию служебное удостоверение, предоставив возможность ознакомиться с изложенной в нем информации, не выпуская его из рук».

Встречающий должен знать основания для допуска лиц, предъявивших удостоверение личности сотрудника контролирующего или правоохранительного органа.

Для проверяющего налоговой инспекции / полиции это – удостоверение на проверку (не путать с удостоверением личности).

Для сотрудников силовых структур (в том числе и налоговой полиции) такими основаниями являются:

• постановление следователя, санкционированное прокурором на проведение процессуальных действий на территории предприятия в рамках уголовного дела;

• возбуждение уголовного дела (узнайте номер и дату

постановления о его возбуждении);

• открытое оперативно-розыскное дело (поинтересуйтесь о номере и дате постановления о его открытии);

• проверка информации о преступлении согласно ст. 97 УПК.

Ничего страшного, что при выяснении номера и даты открытия ОРД вам ответят, что такая информация не подлежит разглашению. С такими доводами представителей силовых структур можно не согласиться. В ч. 13 ст. 9 Закона Украины «Об оперативно-розыскной деятельности» указано, что государственной тайной являются и соответственно не подлежат передаче и разглашению результаты оперативно-розыскной деятельности. Номер и дата постановления, которым заведено оперативно-розыскное дело, не является результатом такой деятельности, следовательно, эта информация не стала государственной тайной. В свою очередь в ч. 9 ст. 9 этого Закона указано, что граждане Украины и другие лица имеют право в установленном законом порядке получить от органов, на которые возложено осуществление оперативно-розыскной деятельности, письменное объяснение по поводу ограничения их прав и свобод и обжаловать эти действия. Отсутствие информации о номере и дате постановления лишает нас законного права на обжалование действий, санкционированных таким постановлением.

Информация о готовящихся или совершенных преступлениях регистрируется органами и подразделениями внутренних дел в Журнале регистрации информации о преступлениях и других событиях или в Журнале регистрации заявлений и сообщений о преступлениях, согласно Приказу МВД от 14.04.2004 года № 400. Органами налоговой милиции такая информация регистрируется в Книге учета информации о преступлениях согласно Приказу ГНАУ № 304 от 24.07.1998 года. Узнайте номер и дату регистрации проверяемой информации.

Выясните Ф. И. О., должность, звание непосредственного начальника пришедших и его служебный телефон.

В законности проведения проверки, а также достоверности полученной информации вы можете сразу убедиться, позвонив непосредственному начальнику пришедших, и выяснить, действительно ли данные работники уполномочены проводить проверку предприятия. О законности действий сотрудников правоохранительных органов вы сможете узнать, поговорив дополнительно с прокурором района или города, с санкции которого осуществляется проверка. Данное право предусмотрено п. 8 Порядка ведения Журнала регистрации проверок, утвержденного приказом Государственного комитета по вопросам развития предпринимательства от 10.08.1998 года № 18 «Об

утверждении формы и Порядка ведения Журнала посещений субъектов предпринимательской деятельности контролирующими органами (Журнал регистрации проверок)», а также ст. 19 Конституции Украины, в соответствии с которой вы имеете право убедиться в законности требований проверяющих.

По предъявлению служебного удостоверения на территорию предприятия беспрепятственно пропускаются сотрудники МВД и СБУ исключительно с целью предотвращения преступлений, преследования лиц, подозреваемых в совершении преступления, при стихийном бедствии и других чрезвычайных обстоятельствах.

В случае отказа проверяющего представиться или предъявить удостоверение – вызывайте полицию.

Противоправные действия проверяющих необходимо фиксировать (например, с помощью актов), чтобы потом иметь доказательства для обжалования их действий в суде или правоохранительных органах. Если вы не согласны с актом проверки, это можно отметить прямо в экземпляре акта, который возвращается органу, представители которого его составили. К акту в течение установленного законодательством времени (от трех до десяти дней в различных случаях) рекомендуется подать письменные возражения или объяснения.

Следует помнить, что обжалованию подлежит не сам акт проверки, а решение о применении санкций или аннулировании лицензии, распоряжения об устранении нарушений. Также могут быть обжалованы или признаны неправомерными действия членов комиссии. Однако в любом случае обращение в суд нужно поручить квалифицированному юристу.

Ключевой ошибкой администратора медицинского учреждения является безоговорочное выполнение всех просьб проверяющего по причине незнания законов или просто человеческого испуга. Я скажу странные слова, но рэкетиры и некоторые проверяющие ведут себя одинаково, с напором набрасываясь на «жертву» и «продавливая» свой вопрос. И неподготовленная девушка может на требование открыть сейф – взять и открыть. Поэтому в процессе проверки необходимо дважды подумать, что вы делаете и что вас просят сделать. И помнить, что все, что закрыто, обычно так просто не открывают. Если вы стоите за стойкой рецепции и у вас заперта дверь, то проверяющий не имеет права ее открывать, если у него нет соответствующего разрешения. Я сам видел, как администратора просили позволить зайти за стойку рецепции, и воспрепятствовал этому. На мой вопрос, есть ли у него соответствующие документы, проверяющий сказал, что это была его просьба, и мы можем ее не выполнять. Правда, потом он добавил, что нам будет

хуже. В итоге все живы и здоровы. Поэтому не «ведитесь» на их провокации.

Заключение

Дорогие коллеги, надеюсь, вам понравилась книга, посвященная администраторам медицинских учреждений.

Вы должны всегда помнить, что ваша хорошая работа – это залог успеха всего предприятия. И любые попытки уменьшить значимость администратора приводят к ухудшению качества работы медицинского учреждения и финансовым потерям. В книге я постарался представить все необходимые инструменты для грамотной работы администратора. Уверен, у вас остались вопросы, ответы на которые вы не получили. В конце каждой своей книги я указываю свой почтовый адрес, и в этот раз буду просить вас задавать мне вопросы. Вот моя почта: *w.wawilow@gmail.com*

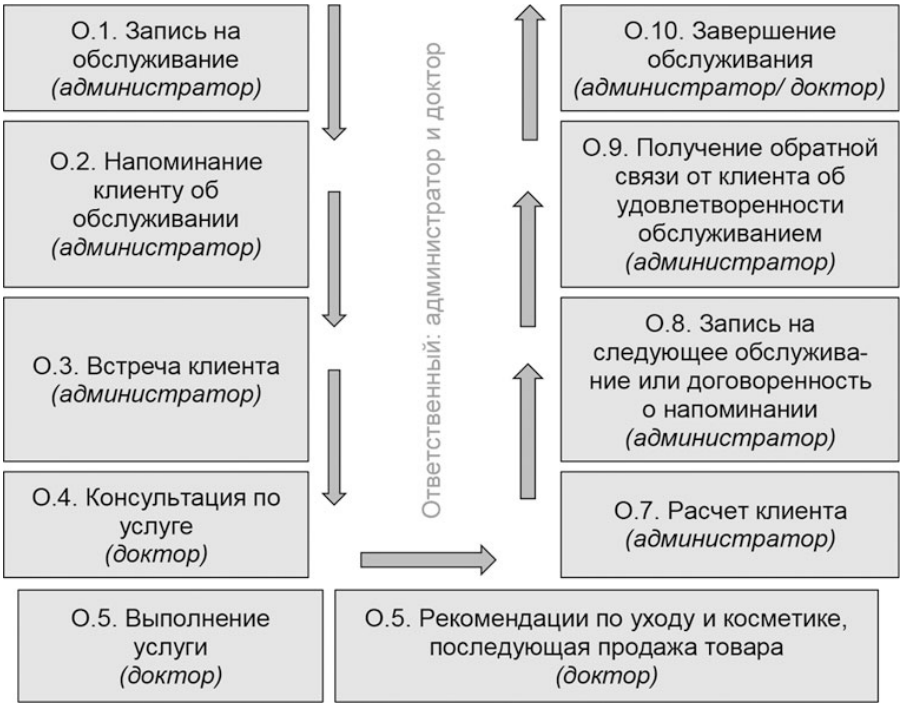
Не стесняйтесь спросить, ведь за спрос не бьют.

Желаю вам хороших клиентов, веселых коллег и мудрых руководителей.

Влад Вавилов

Великое преимущество врача заключается в том, что он не обязан следовать собственным советам.

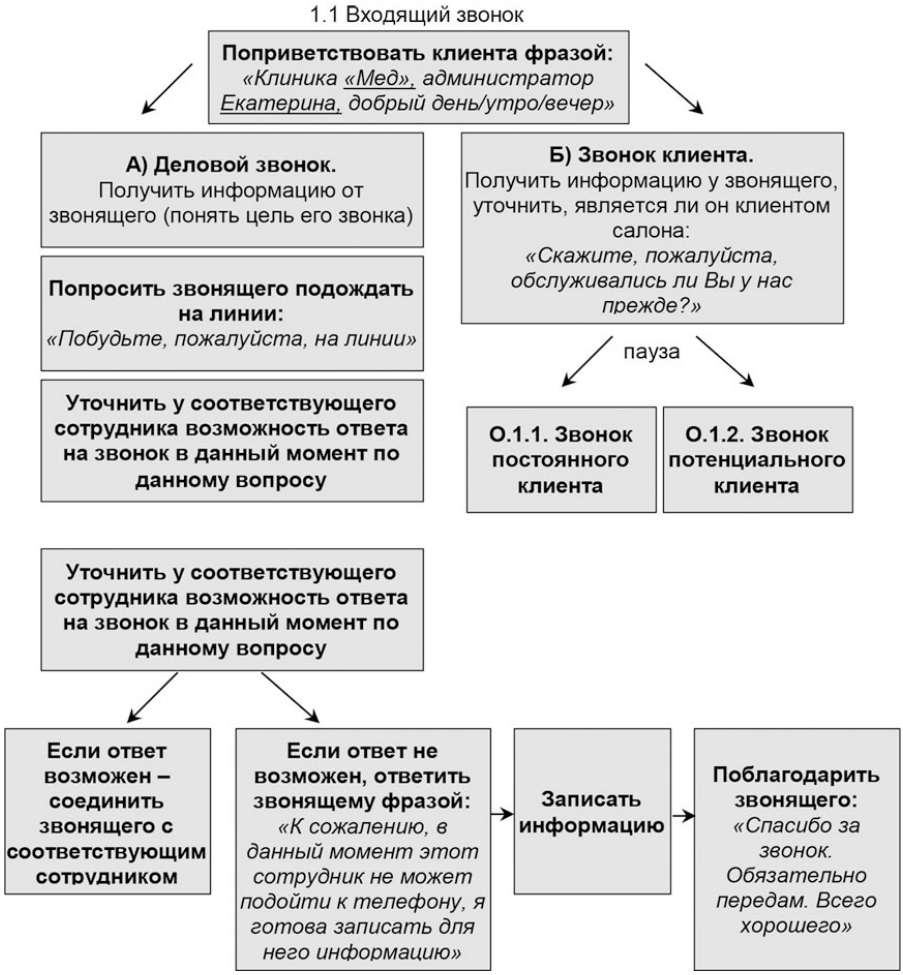
Обслуживание клиента в клинике



Признаки удовлетворенности клиента в клинике

1. Клиент дает «на чай»	4. Клиент записывается на следующее посещение по собственному желанию	7. Клиент рекомендует клинику своим друзьям
2. Клиент улыбается, в приподнятом настроении	5. Клиент приглашает доктора на «тусовки», праздничные мероприятия	8. Клиент поздравляет своего доктора с праздниками
3. Клиент покупает косметику или препараты	6. Клиент берет несколько визиток для друзей и знакомых	9. Клиент дарит доктору презенты

Запись на процедуру



Запись на обслуживание

О.1.1. Звонок постоянного клиента

Поприветствовать клиента фразой: *«Клиника «Мед», администратор Екатерина, добрый день/утро/вечер»*

1. Узнать имя клиента фразой: *«Как я могу к вам обращаться?»* (клиент называет имя)

2. Определить, к какому доктору и на какую процедуру хочет записаться клиент фразой: *«Ольга, к какому доктору Вы бы хотели записаться? На какую процедуру?»*

3. Согласовать время записи, удобное для клиента с графиком специалиста фразой: *«На какой день Вы хотите записаться? На какое время Вам удобнее?»*

4. Если на время, обозначенное клиентом, у доктора нет записи – см.п.5. Если на время, обозначенное клиентом, у доктора стоит запись – предложить оптимальный для обеих сторон вариант фразой: *«Ольга, я могу предложить Вам такие варианты____»*

5. Получить согласие клиента на один из вариантов фразой: *«Итак, Ольга, если я Вас правильно поняла, Вам удобно_»*

6. Определить необходимое время процедуры, исходя из стандартного технологического процесса фразой: *«Уточните, пожалуйста, …»*

7. Занести полученную информацию в журнал записи клиента: имя, наименование процедуры, контактный телефон *«Ольга, оставьте, пожалуйста, свой контактный телефон»*

8. Предложить клиенту другие услуги клиники, которые могут быть для него актуальны фразой: *«Ольга, ваша процедура займет 1,5 часа. Может быть в это время мы могли бы сделать дополнительные услуги»*

9. Подытожить разговор фразой: *«Итак, Ольга, я записала Вас на 07.12.2016, 16^{00} к доктору Людмиле на первичный осмотр*

10. Вежливо попрощаться с клиентом фразой: *«Большое спасибо за звонок. Будем рады Вас видеть в нашей клинике. До встречи»*

Запись на обслуживание

О.1.2. Звонок нового клиента

Поприветствовать клиента фразой:
«Клиника «Мед», администратор Екатерина, добрый день/утро/вечер»

1. Клиент:
«Я хотел бы…»

2. Узнать имя клиента фразой:
«Как я могу к Вам обращаться?»

3. Определить, из какого источника клиент узнал о салоне фразой:
«Павел, скажите, пожалуйста, как Вы узнали о нашей клинике?»

4. Определить доктора, к которому хочет записаться клиент фразой:
«Олег, Вы к какому-то определенному доктору хотите записаться или я могу Вам порекомендовать?»

5. *«Да, я хочу записаться к Марине»*
См. «Звонок постоянного клиента», п. 3-10

6. *«Порекомендуйте, мне, пожалуйста, доктора»*
Получить от клиента необходимую для рекомендаций информацию фразой:
«Олег, для того, чтобы порекомендовать Вам доктора, мне необходима некоторая информация. Когда Вы хотите у неё обслужиться?»
Согласовать удобное для клиента время записи фразой:
«Олег, Вам удобно в 1-й половине дня или во 2-й?»

7. Если клиент задает вопрос о стоимости, ответить фразой:
«Стоимость услуги озвучит доктор, но стоимость первичного осмотра (назвать)*»*

8. Если клиент определился с доктором, см. «Звонок постоянного клиента», п. 3-10

Звонок «перенос записи»

1. Позвонить клиенту:
*«Добрый день/утро/вечер!
Администратор Алина, клиника «Мед», Маша, Вам удобно сейчас говорить?»*

2.1. Если клиент отвечает «да», продолжить фразой:
«Мне необходима Ваша помощь. Ситуация сложилась таким образом, что Ваш доктор не сможет обслужить Вас в согласованное с Вами время. В связи с этим хочу предложить Вам 3 варианта разрешения ситуации:
А) обслужиться в это время у другого доктора;
Б) перенести встречу с Вашим доктором на другое удобное для Вас время;
В) в запланированное Вами время предоставить Вам другую услугу»

2.2. Если клиент отвечает, что не может общаться, завершить разговор фразой:
«В котором часу я могу Вам перезвонить? Мой звонок касается Вашей записи. До связи»

3. Если клиент выбирает один из предложенных вариантов, завершить беседу фразой:
«Большое спасибо за понимание. Будем рады видеть Вас в назначенное время. Всего доброго.

4. Обеспечить реализацию одного из выбранных вариантов

Напоминание клиенту об обслуживании по записи

1. За день до обслуживания, администратор делает звонок клиенту в период времени с 17^{00} до 20^{00} с целью напоминания о визите:
«Добрый день, Антонина. Это администратор Анна, клиника «Мед». Хотим напомнить Вам, что Вы к нам записаны на завтра на 17^{00} к доктору Алле на чистку зубов. Ничего ли не поменялось?»

3. Если есть изменения, см. «Запись постоянного клиента» п. 2-10

2. Если изменений нет, прощаться фразой:
«Большое спасибо. Хорошего вечера. Будем рады видеть Вас завтра»

4. Если клиент не берет трубку, отправить СМС-сообщение. Текст:
«Ждем Вас завтра в 17^{00} к доктору Алле на чистку зубов. Клиника «Мед»

Расчет клиента

1. Получить заполненный доктором чек и проверить его на соответствие выполненным работам

2. Суммировать калькуляцию доктора по услугам

3. Определить размер скидки на услуги, если таковые имеются

4. Определить стоимость услуги для данного клиента с учетом скидки

5. Заполнить графу в чеке на приобретенный товар

6. Суммировать стоимость товара

7. Определить сумму к оплате (Услуги + Товар)

8. Озвучить клиенту сумму к оплате фразой: *«Итак, Анна, стоимость Вашей услуги 500 грн, с учетом Вашей 10% скидки 450 грн. Стоимость косметики – 300 грн. Итого к оплате – 750 грн»*

9. Спросить у клиента, в какой форме ему рассчитываться фразой: *« Вы хотите рассчитываться наличными или картой?»*

9.1. Если клиент рассчитывается картой – произвести расчет, согласно Инструкции

9.2. Если клиент рассчитывается наличными принять деньги со словами: *«Ваша 1000 грн»*

10. Пересчитать деньги и положить в кассу

11. Подготовить сдачу и передать ее клиенту со словами: *«Ваша сдача 250 грн и копия Вашего чека»*

12. Запаковать косметику в фирменный пакет, положить рекламную продукцию (нашу и наших партнеров) и передать клиенту

Запись на следующее обслуживание или договоренность о напоминании

1. Предложить клиенту записаться на следующее обслуживание фразой:
«Маша, когда Ваш доктор порекомендовал Вам появиться у нас? Давайте уточним дату и время Вашего посещения»

2.1. Если клиент не может назвать точную дату и время посещения, договориться о напоминании фразой:
«Тогда я могу предложить Вам звонок-напоминание «__»___числа, чтобы определить точнее. Договорились?»

2. Определить дату и время посещения.
Внести визит в график

2.2. Получить согласие клиента. Внести его в «список напоминаний».
Поблагодарить фразой:
«Большое спасибо!»